



VYSOKÉ UČENÍ TECHNICKÉ V BRNĚ

BRNO UNIVERSITY OF TECHNOLOGY

FAKULTA PODNIKATELSKÁ

FACULTY OF BUSINESS AND MANAGEMENT

ÚSTAV FINANCÍ

INSTITUTE OF FINANCES

**HODNOCENÍ EKONOMICKÉ SITUACE ZVOLENÉ
SOUKROMOPRÁVNÍ KORPORACE POMOCÍ VYBRANÝCH
METOD A NÁVRHY NA JEJÍ ZLEPŠENÍ**

ASSESSMENT OF THE ECONOMIC SITUATION IN THE CHOSEN PRIVATE CORPORATION USING THE
SELECTED METHODS, PROPOSALS AND RECOMMENDATIONS FOR ITS IMPROVEMENT

DIPLOMOVÁ PRÁCE

MASTER'S THESIS

AUTOR PRÁCE

AUTHOR

Bc. Jiří Vondráček

VEDOUCÍ PRÁCE

SUPERVISOR

Ing. Helena Hanušová, CSc.

BRNO 2018

Zadání diplomové práce

Ústav: Ústav financí
Student: **Bc. Jiří Vondráček**
Studijní program: Ekonomika a management
Studijní obor: Účetnictví a finanční řízení podniku
Vedoucí práce: **Ing. Helena Hanušová, CSc.**
Akademický rok: 2017/18

Ředitel ústavu Vám v souladu se zákonem č. 111/1998 Sb., o vysokých školách ve znění pozdějších předpisů a se Studijním a zkušebním řádem VUT v Brně zadává diplomovou práci s názvem:

Hodnocení ekonomické situace zvolené soukromoprávní korporace pomocí vybraných metod a návrhy na její zlepšení

Charakteristika problematiky úkolu:

Úvod
Cíle práce, metody a postupy zpracování
Teoretická východiska práce
Analýza současného stavu
Vlastní návrhy řešení
Závěr
Seznam použité literatury
Přílohy

Cíle, kterých má být dosaženo:

Vhodně zvolenými metodami provést analýzu firmy. Na základě výsledků plynoucích z provedených analýz a s přihlédnutím ke specifikům firmy i oboru její činnosti formulovat doporučení a navrhnout opatření umožňující zlepšení zjištěného stavu.

Základní literární prameny:

GRASSEOVÁ, M. a kol. Analýza podniku v rukou manažera. 1. vyd. Brno: Computer Press, 2010. ISBN 978-80-251-2621-9.

KOVANICOVÁ, D. a P. KOVANIC. Poklady skryté v účetnictví. Díl 1. Jak porozumět účetním výkazům. 6. akt. vyd. Praha: POLYGON. ISBN 80-7273-047-9

PORTER, M. E. Competitive Strategy. New York: Free Press. 1980.

RUČKOVÁ, P. Finanční analýza: metody, ukazatele, využití v praxi. 5. roz. vyd. Praha: GRADA Publishing, 2015. ISBN 978-80-247-5534-2.

SEDLÁČKOVÁ, H. Strategická analýza. 2. přepr. a roz. vyd. Praha: C. H. Beck, 2006. ISBN 80-717-367-1.

Termín odevzdání diplomové práce je stanoven časovým plánem akademického roku 2017/18

V Brně dne 1.3.2018

L. S.

doc. Ing. Vojtěch Bartoš, Ph.D.
ředitel

doc. Ing. et Ing. Stanislav Škapa, Ph.D.
děkan

Abstrakt

Tato diplomová práce je zaměřena na analýzu společnosti, která poskytuje účetní a daňové poradenství. Analýza současného stavu je provedena pomocí ekonomické analýzy, která prostřednictvím analytických metod zkoumá vnitřní a vnější prostředí společnosti, a také její finanční situaci. Práce obsahuje návrhy a doporučení vedoucí ke zlepšení identifikovaného stavu.

Abstract

This master's thesis deals with the analysis of a company, which provides accounting and tax advisory. The analysis of current state is performed with the aid of economic analysis, which utilizes analytical methods to explore the internal and external environment of this company and also its financial situation. The thesis contains proposals and recommendations leading to an improvement of the identified state.

Klíčová slova

finanční analýza, zadluženost, SLEPTE analýza, Porterův model 5 sil, model 7S, SWOT analýza, účetnictví a daňové poradenství

Key words

financial analysis, indebtedness, SLEPTE analysis, Porter's 5 forces model, 7S model, SWOT analysis, accounting and tax advisory

Bibliografická citace

VONDRÁČEK, J. *Hodnocení ekonomické situace zvolené soukromoprávní korporace pomocí vybraných metod a návrhy na její zlepšení*. Brno: Vysoké učení technické v Brně, Fakulta podnikatelská, 2018. 115 s. Vedoucí diplomové práce Ing. Helena Hanušová, CSc..

Čestné prohlášení

Prohlašuji, že předložená diplomová práce je původní a zpracoval jsem ji samostatně. Prohlašuji, že citace použitých pramenů je úplná, že jsem ve své práci neporušil autorská práva (ve smyslu Zákona č. 121/2000 Sb., o právu autorském a o právech souvisejících s právem autorským).

V Brně dne 15. května 2018

.....

Bc. Jiří Vondráček

Poděkování

Velmi rád bych poděkoval vedoucí mé diplomové práce paní Ing. Heleně Hanušové, CSc., za její odborné vedení, dohled, cenné rady, připomínky, a hlavně za trpělivost v průběhu zpracování celé diplomové práce.

OBSAH

ÚVOD	12
1 CÍLE PRÁCE, METODY A POSTUPY ZPRACOVÁNÍ	13
2 TEORETICKÁ VÝCHODISKA PRÁCE	14
2.1 Ekonomická analýza	14
2.2 Finanční analýza.....	15
2.2.1 Analýza stavových (absolutních) ukazatelů	16
2.2.2 Analýza poměrových ukazatelů.....	17
2.2.3 Analýza soustav ukazatelů.....	23
2.3 Analýza vnějšího prostředí.....	26
2.3.1 SLEPTE analýza	27
2.3.2 Porterův model pěti sil.....	30
2.4 Analýza vnitřního prostředí.....	33
2.4.1 Model 7S.....	33
2.5 SWOT analýza	38
2.5.1 Možné přístupy	41
3 ANALÝZA SOUČASNÉHO STAVU	42
3.1 Představení společnosti	42
3.2 Horizontální analýza rozvahy a výkazu zisků a ztrát.....	43
3.2.1 Vývoj aktiv	43
3.2.2 Vývoj pasiv	46
3.2.3 Výkaz zisků a ztrát.....	48
3.3 Vertikální analýza	50
3.3.1 Vývoj aktiv	50
3.3.2 Vývoj pasiv	53
3.3.3 Výkaz zisků a ztrát.....	55

3.4	Analýza poměrových ukazatelů	57
3.4.1	Vývoj ukazatelů zadluženosti a její grafické znázornění.....	57
3.4.2	Vývoj ukazatelů likvidity a její grafické znázornění	63
3.4.3	Účinek finanční páky-dynamický rozklad ROE	65
3.4.4	Kralickův Quick test	69
3.5	Zhodnocení výsledků finanční analýzy.....	72
3.6	SLEPTE analýza	74
3.6.1	Sociální faktory.....	74
3.6.2	Legislativní faktory.....	76
3.6.3	Ekonomické faktory.....	79
3.6.4	Politické faktory.....	81
3.6.5	Technologické faktory	82
3.6.6	Ekologické faktory.....	82
3.6.7	Zhodnocení SLEPTE analýzy.....	82
3.7	Porterův model pěti sil	84
3.7.1	Aktuální konkurence v odvětví.....	84
3.7.2	Potencionální noví konkurenti	85
3.7.3	Síla dodavatelů.....	86
3.7.4	Síla odběratelů	87
3.7.5	Hrozba substitutů	88
3.7.6	Zhodnocení Porterovy analýzy	89
3.8	Model 7S	90
3.8.1	Strategie	90
3.8.2	Systémy.....	90
3.8.3	Struktura.....	91
3.8.4	Sdílené hodnoty	92

3.8.5	Styl vedení	92
3.8.6	Spolupracovníci	92
3.8.7	Schopnosti.....	92
3.8.8	Zhodnocení analýzy 7S.....	93
3.9	SWOT analýza	93
3.9.1	Zhodnocení SWOT analýzy.....	95
4	VLASTNÍ NÁVRHY ŘEŠENÍ	96
4.1	Návrh na řešení nedobytných pohledávek	96
4.1.1	Návrh na řešení aktuální situace	97
4.1.2	Návrh na odstranění příčiny vzniku nedobytných pohledávek.....	98
4.2	Návrh na změnu způsobu zastupování společnosti	99
4.3	Návrh na optimalizaci nákladů.....	100
4.4	Návrh na optimalizaci cenové politiky	102
4.5	Návrh na změnu mzdové politiky	103
4.6	Návrh na rozšíření ekonomické činnosti a změnu propagace.....	104
4.6.1	Zaměření se na GDPR	104
4.6.2	Zaměření se na další sektory.....	104
4.6.3	Zaměření se na elektronizaci	105
4.6.4	Zaměření se na poskytování dílčích částí účetní a daňových oblastí	105
4.7	Doporučení pro navázání spolupráce s obchodní akademií.....	105
4.7.1	Přínos pro společnost XY	105
4.7.2	Přínos pro školu a studenty	106
4.8	Návrh na otevření nové pobočky ve městě Zlín.....	106
	ZÁVĚR	108
	SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY	109
	SEZNAM POUŽITÝCH OBRÁZKŮ	112

SEZNAM POUŽITÝCH TABULEK.....	113
SEZNAM POUŽITÝCH GRAFŮ	114
SEZNAM PŘÍLOH.....	115

ÚVOD

Tématem této diplomové práce je hodnocení ekonomické situace zvolené soukromoprávní korporace pomocí vybraných metod a poskytnutí návrhů na její zlepšení. Tato problematika byla zvolena za účelem vytvoření návrhu zlepšení ekonomické situace společnosti, ve které je autor již delší dobu zaměstnaný, a proto je i v jeho zájmu podpořit růst společnosti. Hlavní ekonomickou činností analyzované společnosti je poskytování účetního a daňového poradenství. Jedná se o malou firmu, která je známá v celém okrese zejména kvůli nadstandardnímu přístupu ke svým klientům, a zároveň vynikajícím výsledkům při daňových kontrolách.

Diplomová práce se skládá ze tří částí. První část obsahuje teoretická východiska ke zvoleným analytickým metodám potřebným pro naplnění stanovených cílů. Analytické metody bylo nutné zvolit vzhledem ke specifickým a oboru podnikání společnosti. Vybrané metody pro analyzovanou společnost jsou zpracování finanční analýzy, SLEPTE analýza, Porterův model pěti sil, Model 7S a SWOT analýza.

Druhá část práce je zaměřena na vyhodnocení ekonomické situace pomocí zvolených analytických metod. Za každou analytickou metodou následuje zhodnocení zjištěného stavu. Pro lepší přehlednost jsou u některých analytických metod, především u finanční analýzy, výsledky znázorněny graficky.

Poslední část diplomové práce obsahuje návrhy a doporučení umožňující zlepšení zjištěného ekonomického stavu společnosti. Návrhy a doporučení vychází z výsledků jednotlivých analýz obsažených v druhé části práce.

Vybraná společnost na poslední chvíli požádala o anonymizaci práce, a vzhledem k poskytnuté součinnosti bylo jejímu přání vyhověno.

1 CÍLE PRÁCE, METODY A POSTUPY ZPRACOVÁNÍ

Hlavním cílem této diplomové práce je zpracování podrobné analýzy vybrané společnosti za pomoci vhodně zvolených ekonomických metod a na základě výsledků provedených analýz, spolu s přihlédnutím k ekonomické činnosti společnosti formulovat doporučení a navrhnout opatření umožňující zlepšení zjištěného stavu. V práci se bude tato společnost objevovat pod označením XY, s.r.o.

Pro splnění uvedeného cíle práce je v první řadě nutné definovat teoretické poznatky analytických metod, dále je potřebné seznámení s analyzovanou společností s následným sběrem nezbytných informací. Jako poslední krok bude následovat vypracování a vyhodnocení provedených analýz, na základě kterých budou autorem práce navrženy patřičná opatření.

Pro účely analytické části práce byly vybrány následující metody:

- finanční analýza – vzhledem ke specifické ekonomické činnosti společnosti budou využity jen některé části finanční analýzy,
- SLEPTE analýza – zkoumá obecné okolí společnosti,
- Porterův model 5 sil – zaměřuje se na oborové okolí společnosti,
- model 7S – zabývá se analýzou vnitřního prostředí organizace,
- SWOT analýza – do značné míry shrnutí předchozích analýz pomocí silných a slabých stránek společnosti, příležitostí a hrozeb.

Data potřebná k vyhotovení práce budou čerpána jak z externích zdrojů, tak i interních. Externí data budou čerpána především z webových stránek, legislativ a statistických údajů. Interní pak především z výkazů analyzované společnosti a také z podvojného účetnictví.

2 TEORETICKÁ VÝCHODISKA PRÁCE

Teoretická část bude obsahovat výčet analýz a ekonomických modelů potřebných k vyhotovení analýzy současného stavu pro vybranou společnost. Vzhledem ke specifickému zaměření analyzované společnosti zde budou uvedeny pouze potřebné analytické metody, které byly zmíněny již v metodice zpracování diplomové práce.

2.1 Ekonomická analýza

V první řadě je nezbytné definovat čím se ekonomická analýza zabývá. Pohlíží na společnost jako na ekonomický celek, který se rozkládá na jednotlivé dílčí složky. Ty se následně důkladně prozkoumávají a hodnotí za účelem určení způsobu jejich zlepšení včetně následného znovuzařazení do upraveného celku s cílem zlepšit fungování a výkonnost společnosti (Synek, 2009).

Ekonomické prostředí se především v posledních letech neustále mění a jelikož jsou společnosti součástí tohoto prostředí, musejí pro přežití na tyto změny patřičně reagovat, a tedy si hlídat svou pozici pomocí rozboru významných indikátorů. Mezi ně lze zařadit makroekonomické ukazatele, jako například růst HDP, nezaměstnanost, změnu úrokových sazeb a mnoho dalších, přičemž tyto makroekonomické veličiny mají vliv na výkonnost většiny společností, kde míra vlivu závisí především na ekonomické činnosti (Růčková, 2015), (Pavelková, 2009).

Předpokladem úspěšné ekonomické analýzy je nutné si ujasnit strategii společnosti, její cíle a pravděpodobný vývoj vnitřního a vnějšího prostředí. Pro tyto účely se především využívají následující analytické metody:

- finanční analýza,
- SLEPTE analýza,
- Porterův model pěti sil,
- SWOT analýza,
- benchmarking (Pavelková, 2009).

2.2 Finanční analýza

Cílem finanční analýzy je připravit podklady k celkovému zhodnocení finanční situace společnosti. Informace, které poskytuje, jsou důležité pro rozhodování managementu, nicméně uživatelé finanční analýzy jsou i externí zájmové skupiny, do kterých se řadí investoři, konkurenti, banky, stát a mnoho dalších subjektů mající vazby ke zkoumané společnosti (Kislingerová, 2007).

Dalším cílem je využití ve finančním řízení společnosti především v dlouhodobém období. Subjektu pomáhá s celou řadou nejrůznějších rozhodovacích procesů, které se týkají například financování dlouhodobého majetku nebo k volbě optimální kapitálové struktury. Vlastníky společnosti zajímají především rentabilita vloženého kapitálu, dodavatele spolu s bankovními institucemi zase likvidita a modely zobrazující zdraví společnosti (Knápková, 2013).

Data pro finanční analýzu pochází především z účetních výkazů potažmo účetnictví, kde se předpokládá, že zobrazují skutečný stav společnosti. Dle Peškové a Jindřichovské (2012, s. 27, 28): *„Účetnictví je metodicky ucelený systém informací o činnosti účetní jednotky ve finančním vyjádření, má věrně a poctivě zobrazovat ekonomickou situaci účetní jednotky“*.

Pro účely finanční analýzy jsou využívány data především z rozvahy, výkazu zisku a ztrát a z výkazu cash flow, který však není vždy povinnou součástí daňového přiznání a někdy je potřeba pro účely finanční analýzy cash flow vyhotovit. Dále se při analýze využívá vnitropodnikové účetnictví a řada dalších relevantních informací, kterými jsou například firemní statistiky, výroční zpráva, informace od vedoucích pracovníků, prognózy a jiné (Dluhošová, 2008).

Při hodnocení finanční a majetkové situace společnosti je potřeba si stanovit metody a postupy finanční analýzy, které budou využívány. Finanční analýza je v praxi velmi oblíbeným nástrojem při hodnocení společnosti pro svou jasnost a přehlednost, kdy se dá aplikovat na všechny typy obchodních organizací. Pro účely diplomové práce budou využity tři metody, a to **analýza stavových (absolutních) ukazatelů**, která se skládá z horizontální a vertikální analýzy rozvahy a výkazu zisku a ztráty. Druhá využitá metoda finanční analýzy bude **analýza poměrových ukazatelů**, do které patří například

ukazatele likvidity, rentability, zadluženosti a mnoho dalších. Poslední metodou bude **analýza soustav ukazatelů**, kde se autor práce zaměří na jeden model ze skupiny bonitních modelů, konkrétně na **Kralickův Quick test** (Knápková, 2013).

2.2.1 Analýza stavových (absolutních) ukazatelů

Metoda analýzy stavových ukazatelů slouží především k analýze vývojových trendů. K porovnání vývojů pomocí časových řad se využívá horizontální analýza a k poměřování struktury jednotlivých položek bilanční sumy a výsledovky se využívá analýza vertikální (Knápková, 2013).

Horizontální analýza

Tato analýza se zabývá zkoumáním výkazů v horizontální rovině, tedy změnou jednotlivých položek v letech. Pro předpoklad správných výsledků je potřeba pracovat s dostatečně dlouhým časovým obdobím, u kterého dochází k nižším odchylkám interpretovaných výsledků. Je důležité zmínit, že společnost je ovlivňována dalšími interními a externími faktory, které nejsou zahrnuty ve výkazech a při výsledné interpretaci výsledků je nutné brát tyto faktory v potaz. Horizontální analýza poměřuje změnu jak ve finančních jednotkách, tak i v procentuálním vyjádření.

Absolutní změna = netto hodnota roku (t) – netto hodnota roku (t – 1)

% změna = $\frac{\text{netto hodnota roku (t)} - \text{netto hodnota roku (t-1)}}{\text{netto hodnota roku (t-1)}} \times 100$ (Růčková, 2015).

Vertikální analýza

Vertikální analýza zkoumá strukturu společnosti pomocí absolutních ukazatelů. Při této analýze je nutné určit rozvrhovou základnu, která slouží při poměřování ostatních položek výkazů. V rozvaze se nejčastěji volí suma aktiv nebo pasiv, u výsledovky se využívá více možností, kdy nejčastější jsou celkové tržby. U organizací, které generují jen minimální tržby z prodeje zboží, lze ve výsledovce jako rozvrhovou základnu využít jen tržby z vlastních výrobků a služeb (Růčková, 2015).

2.2.2 Analýza poměrových ukazatelů

Metoda poměrových ukazatelů se považuje za tu nejčastěji prováděnou a vychází výhradně z údajů ze základních účetních výkazů a veřejně dostupných informací. Jak již z názvu vyplývá, při této metodě finanční analýzy dochází k poměrování jedné nebo více položek z účetních výkazů k jiné položce nebo skupině položek. Pro potřeby této diplomové práce budou využity ukazatele vývoje zadluženosti (Růčková, 2015).

Ukazatele zadluženosti

Obecně zadluženost znamená, že společnost využívá ke své činnosti i cizí zdroje. Používají se zde tedy takové poměrové ukazatele, které se odvozují primárně z položek v rozvaze a položek z výkazu zisku a ztráty. Využitím této analýzy lze poměřit položky z bilance a získat tak informace o poměru financování aktiv cizími zdroji. Ukazatele zadluženosti se také mohou nazývat ukazateli finanční závislosti a vyjadřují schopnost společnosti násobit své zisky využíváním cizích zdrojů. Mezi základní ukazatele patří:

- podíl vlastního kapitálu na aktivech (equity ratio),
- stupeň krytí stálých aktiv,
- finanční páka,
- ukazatel celkové zadluženosti (debt ratio).
- zadluženost vlastního kapitálu (debt equity ratio),
- ukazatel úrokového krytí,
- ukazatel úrokového zatížení (Sedláček, 2011), (Konečný, 2004), (Mrkvička, 1997).

Podíl vlastního kapitálu na aktivech

Prvním ukazatelem zadluženosti je podíl vlastního kapitálu na aktivech, známý také pod označením koeficient samofinancování a jedná se o poměr vlastního kapitálu k celkovým aktivům neboli kolika procenty jsou aktiva financovány z peněz akcionářů.

$$\text{Podíl vlastního kapitálu na aktivech} = \frac{VK}{A} \text{ (Růčková, 2015).}$$

Stupeň krytí stálých aktiv

Jedná se o podíl dlouhodobého kapitálu tedy VK navýšený o dlouhodobé cizí zdroje oproti dlouhodobému majetku, kdy se tento ukazatel řadí mezi méně obvyklé. Ukazatel by měl dosahovat hodnot alespoň 1 nebo 100 % což znamená, že veškerá stálá aktiva jsou kryta dlouhodobým kapitálem (Dluhošová, 2010), (Konečný, 2004).

$$\text{Stupeň krytí stálých aktiv} = \frac{Dl.kapitál}{DM} \text{ (Dluhošová, 2010).}$$

Finanční páka

Finanční páka je inverzní funkcí koeficientu samofinancování, kdy pouze růst aktiv znamená růst zadlužení společnosti. Tento ukazatel se především využívá při zjišťování skutečného vlivu na ROE. Finanční páka pomáhá zjistit, zda-li podnik dosahuje optimální zadluženosti. Míra finanční páky bývá různá a záleží na odvětví činnosti společnosti, například struktura majetku, stabilita tržeb, výnosnost apod. Použití cizích zdrojů působí na podnik jako „páka“, jelikož s cizími zdroji je spojen určitý úrok a další náklady s ním spojené což může představovat vyšší riziko (Dluhošová, 2010), (Růčková, 2015).

$$\text{Finanční páka} = \frac{A}{VK} \text{ (Růčková, 2015).}$$

Ziskový účinek finanční páky

Jedná se o ukazatel sloužící ke zkoumání celkového dopadu zadluženosti na ROE, kdy výsledky by měly dosahovat vyšších hodnot než 1, protože se pak vyplatí využívání cizích zdrojů ke zvyšování ROE.

$$\text{Ziskový účinek finanční páky} = \frac{EBT}{EBIT} \times \frac{A}{VK} \text{ (Mrkvička, 1997).}$$

Ukazatel celkové zadluženosti

Tento ukazatel se také označuje jak ukazatel věřitelského rizika a vyjadřuje celkovou zadluženost, kdy platí přímá úměra mezi velikostí celkové zadluženosti a rizikem věřitelů.

$$\text{Celková zadluženost} = \frac{CZ}{A} \text{ (Růčková, 2015).}$$

Běžná zadluženost

Do čitatele v tomto případě patří kromě krátkodobých závazků také krátkodobé bankovní úvěry, navíc i časové rozlišení.

$$\text{Běžná zadluženost} = \frac{\text{kr.cizí kapitál}}{A} \text{ (Sedláček, 2011).}$$

Dlouhodobá zadluženost

Dlouhodobý cizí kapitál zahrnuje dlouhodobé závazky, dlouhodobý bankovní úvěr a rezervy, přičemž vyjadřuje, jak velká část aktiv je financována dlouhodobými dluhy.

$$\text{Dlouhodobá zadluženost} = \frac{\text{Dl.cizí kapitál}}{A} \text{ (Sedláček, 2011).}$$

Zadluženost vlastního kapitálu

Též označovaný pod pojmem koeficient zadluženosti se stejnou vypovídající hodnotou jako celková zadluženost. Rozdíl mezi nimi je v jejich rozdílném růstu, kdy celková zadluženost roste lineárně až do výše 100 %, kdežto zadluženost vlastního kapitálu roste exponenciálně až k nekonečnu. U stabilních společností by se měl pohybovat v rozmezí 80–120 % (Dluhošová, 2010), (Sedláček, 2011).

$$\text{Zadluženost vlastního kapitálu} = \frac{CZ}{VK} \text{ (Sedláček, 2011).}$$

Ukazatel úrokového krytí

Tento ukazatel vyjadřuje schopnost vytvářet zdroje na úhradu úroků. Z pohledu zadluženosti platí, že finanční riziko vyplývá ze způsobu financování společnosti.

$$\text{Úrokové krytí} = \frac{EBIT}{\text{nákladové úroky}} \text{ (Růčková, 2015).}$$

Ukazatel úrokového zatížení

Inverzní funkce ukazatele úrokového krytí se stejnou vypovídající hodnotou, kdy je žádoucí dosahovat co nejnižších hodnot. Pokud ukazatel úrokového zatížení vykazuje nízké či nulové hodnoty, může v případě nutnosti podnik čerpat další cizí zdroje (Dluhošová, 2010), (Mrkvička, 1997).

$$\text{Úrokové zatížení} = \frac{\text{Nákladové úroky}}{EBIT} \text{ (Mrkvička, 1997).}$$

Ukazatel ziskovosti-dynamický rozklad ROE

Klíčovými ukazateli pro zjištění ziskovosti jsou ukazatele rentability. Tyto ukazatelé jsou ovlivňovány především zadlužeností podniku, dosaženou likviditou a aktivitou podniku. Proto je důležité zabývat se změnami jednotlivých ukazatelů a hledat výkyvy, které jednotlivé ukazatele způsobují (Konečný, 2004).

Jedním z přístupů, pomocí kterých jsme schopni propočítat závislosti mezi finančními ukazateli je pyramidový rozklad rentability vlastního kapitálu neboli tzv. Du Pontův rozklad rentability. Ten však pro účely této diplomové práce vzhledem ke specifické analyzované společnosti využít nebude, namísto toho bude v analytické části využit jiný model vycházející z rentability vlastního kapitálu, a to dynamický rozklad ROE, který se dle Konečného rozkládá na 5 součinitelů:

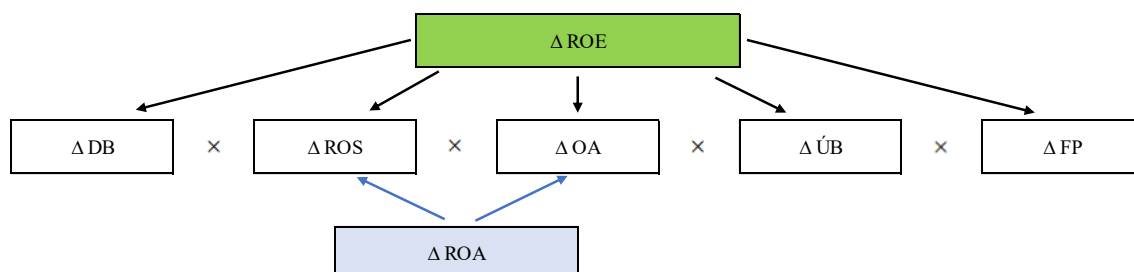
- *daňové břemeno (DB)* = $\frac{EAT}{EBT}$,
- *úrokové břemeno (ÚB)* = $\frac{EBT}{EBIT}$,
- *rentabilita tržeb (ROS)* = $\frac{EBIT}{T}$,
- *obrat aktiv (OA)* = $\frac{T}{A}$,
- *finanční páka (Fin. Páka)* = $\frac{A}{VK}$ (Konečný, 2004).

Podstata dynamického rozkladu ROE spočívá v jeho rozšíření na výše zmíněné faktory. Následně bude poukázáno, jak k tomuto rozšíření dochází:

$$ROE = \frac{EAT}{VK} = \frac{EAT}{VK} \xrightarrow{\text{ÚB}} \frac{EBT}{EBT} \xrightarrow{\text{ROS}} \frac{EBIT}{EBIT} \xrightarrow{\text{OA}} \frac{A}{A} = \frac{EAT}{EBT} \times \frac{EBT}{EBIT} \times \frac{EBIT}{A} \times \frac{A}{VK} \text{ (Karas, 2016).}$$

Za pomoci rozšíření bylo docíleno rozložení na součin 4 faktorů, přičemž ROA se dá rozložit na další dva součinitele:

$$ROA = \frac{EBIT}{A} \times \frac{T}{T} = \frac{EBIT}{T} \times \frac{T}{A} \text{ (Karas, 2016)}$$



Obrázek č. 1: Dynamický rozklad ROE
(Zdroj: Vlastní zpracování dle: Karas, 2016)

Dynamický rozklad ROE značí změnu v čase rentability vlastního kapitálu rozloženého na součin výše zmíněných položek. Rozklad lze provést za pomoci dvou metod, a to logaritmické a funkcionální. V této práci bude rozebírána pouze metoda logaritmická. Díky rozkladu pomocí jedné ze dvou uvedených metod dojde ke změně vlivu jednotlivých faktorů na ROE z násobení a dělení na sčítání a odčítání (Karas, 2016).

Pro úspěšné rozložení je nezbytné definovat ještě index (I) a diferenciál (Dif). Index značí kolikrát je větší ukazatel roku (t) než ukazatel roku (t-1), přičemž je potřeba znát indexy všech ukazatelů. Diferenciál ukazuje mezi těmito lety meziroční nárůst a pro potřeby diplomové práce je nutný pouze pro ROE. Výsledek se nachází v procentních bodech (p.b.). Postup bude uveden na následujícím příkladu:

$$I(ROE) = \frac{ROE(t)}{ROE(t-1)},$$

$$Dif(ROE) = ROE(t) - ROE(t-1) \text{ (Karas, 2016).}$$

Při zjišťování vlivu změn na ΔROE je nutné vliv změny každého ukazatele vypočítat zvlášť. Jak již bylo uvedeno, výpočet bude proveden logaritmickou metodou. Pro ukázání postupu byl vybrán modelový příklad, a to „vliv ΔVK na ΔROE“:

$$vliv \Delta VK \text{ na } \Delta ROE = Dif(ROE) \times \frac{\ln I_{VK}}{\ln I_{ROE}} \text{ (Karas, 2016).}$$

Ukazatele likvidity

Pojem likvidita představuje schopnost jedné složky přeměnit se rychle a bez velkých finančních ztrát na peněžní hotovost, kdy za nejvíce likvidní složku se považuje hotovost a za málo likvidní například stroje, polotovary atd. Nedostatek likvidity může vést k neschopnosti využít ziskových příležitostí objevujících se při podnikání anebo k úpadku společnosti díky platební neschopnosti. Každá cílová skupina na likviditu pohlíží z jiného úhlu. Například pro majitele společností je výhodnější nižší úroveň likvidity, protože oběžná aktiva představují neefektivní využívání finančních prostředků, což může snižovat ROE, na druhou stranu dodavatelé si nízkou likviditu dlužníka spojují s odkladem inkasování finančních prostředků za poskytnuté zboží a služby, což ve výsledku může vyústit až v druhotnou platební neschopnost. Management může vnímat nedostatek likvidity jako snížení ziskovosti, nevyužívání příležitostí, nebo celkovou ztrátu kapitálových investic do budoucna, proto je likvidita považována za jedno z významných kritérií finančního zdraví společnosti. Podstatné je zmínit, že doporučené hodnoty platí pro všechny trhy a při hodnocení je potřeba brát v potaz i průměr oboru, ve kterém společnost působí (Růčková, 2015).

Běžná likvidita

Běžná likvidita je označovaná jako likvidita 3. stupně, nebo taktéž L3 a udává, kolikrát oběžná aktiva pokryjí krátkodobé závazky anebo kolik jednotek oběžných aktiv kryje jednu jednotku krátkodobých závazků. Likvidita vypovídá o platební schopnosti společnosti v případě okamžitého přeměnění oběžných aktiv na hotovost. Z toho vyplývá, že čím je hodnota běžné likvidity vyšší, tím je riziko platební neschopnosti nižší. Doporučené hodnoty se liší v závislosti na autorovi literatury, dle Růčkové by se běžná likvidita měla pohybovat od 1,5 do 2,5.

$$\text{Běžná likvidita} = \frac{OA}{kr.závazky} \text{ (Růčková, 2015).}$$

Pohotová likvidita

Pohotová likvidita, též likvidita 2. stupně, případně L2, se získá odečtením zásob od oběžných aktiv podílem krátkodobých závazků, kde ideální stav dle Růčkové je v moment, kdy se čítecel rovná jmenovateli. Obecně platí, že hodnoty vyšší než 1,5 značí, že společnost nevyužívá efektivně své finanční prostředky.

$$\text{Pohotová likvidita} = \frac{\text{OA-zásoby}}{\text{kr.závazky}} \text{ (Růčková, 2015).}$$

Okamžitá likvidita

Okamžitá likvidita představuje nejprísnejší pohled na likviditu společnosti, je označována jako likvidita 1. stupně, nebo L1, a do čitatele vybírá pouze nejlikvidnější majetek společnosti tedy peněžní prostředky. V praxi se hodnoty okamžité likvidity pohybují velmi nízko, kdy podle ministerstva průmyslu a obchodu je doporučená hodnota okolo 0,2, což je mnohdy kritická hranice, avšak takto nízká hodnota nemusí vždy představovat finanční problémy. Názor na doporučené hodnoty se liší, interval převzatý od amerických literatur je od 0,9 do 1,1, kdy je tento stav v českých podmínkách velmi ojedinělý, a proto některé prameny uvádějí hodnotu okolo 0,6.

$$\text{Okamžitá likvidita} = \frac{\text{peněžní prostředky}}{\text{dluhy s okamžitou splatností}} \text{ (Růčková, 2015).}$$

2.2.3 Analýza soustav ukazatelů

Ve finanční analýze se pro usnadnění vysvětlení vzájemných souvislostí využívají soustavy poměrových ukazatelů, kdy každý model hodnotí společnost jediným číslem, které vznikne vzájemným propojením poměrových ukazatelů s jejich příslušnými váhami. Za soustavu ukazatelů se však nepovažuje nahodilý soubor ukazatelů, neboť je nezbytné, aby mezi jednotlivými ukazateli v soustavě existovaly vzájemné souvislosti a vazby (Knápková, 2013).

Kralickův Quick test

Kralickův Quick test je jeden z mnoha bonitních modelů pro hodnocení společnosti. Modely pracují s bodovým ohodnocením, podle kterého se následně určuje bonita zkoumaného podniku (Sedláček, 2011).

Za autora tohoto způsobu testování je považován rakouský ekonom Peter Kralicek, který jej navrhl k používání pro rychlou analýzu bonity společnosti již v roce 1990 a je převážně využíván v německy mluvících zemích. Skládá se ze soustavy čtyř ukazatelů, jejichž výsledek je poté bodově ohodnocen. Všechny známky jsou následně za pomoci specifického postupu aritmetických průměrů sloučeny do jediné, která udává hodnocení společnosti jako celku. Je důležité zmínit, že ukazatelé nepodléhají rušivým vlivům a zároveň se skládají z významných složek rozvahy a výkazu zisku a ztráty společnosti. Ukazatele se zaměřují na čtyři oblasti, kterými jsou stabilita, likvidita, rentabilita a výsledek hospodaření (Sedláček, 2011).

Prvním zkoumaným ukazatelem je kvóta vlastního kapitálu neboli **podíl VK na aktivech**:

$$R1 = \frac{VK}{A} \text{ (Růčková, 2015).}$$

Tento ukazatel byl již zmíněn v kapitole Finanční analýza. Pro připomenutí tento ukazatel vypovídá o kapitálově struktuře společnosti, a tedy informuje o existenci dluhů ve finančních jednotkách. Dále specifikuje finanční stabilitu, tedy do jaké míry je společnost schopna pokrýt své potřeby pouze z vlastních zdrojů. Vysoký podíl VK na A snižuje ROE, protože pro společnost není efektivní, aby se většina potřeb podniku kryla z vlastních zdrojů (Růčková, 2015).

Ukazatel doby splácení dluhu je v pořadí druhým zkoumaným ukazatelem:

$$R2 = \frac{(cizí zdroje - peníze - účty v bankách)}{\text{provozní cash flow}} \text{ (Růčková, 2015).}$$

Prostřednictvím ukazatele doby splácení dluhu lze vyjádřit, za jak dlouho bude společnost schopna uhradit své závazky, tedy zůstat solventní vůči svým dodavatelům, a nedostat se do platební neschopnosti. Provozní cash flow pro potřeby tohoto ukazatele lze získat přímou nebo nepřímou metodou. U větších společností je možnost využití přímé metody nereálná, a tedy se až na výjimky využívá metoda nepřímá (Růčková, 2015).

Následuje třetí ukazatel, a to Rentabilita celkového kapitálu neboli ROA:

$$R3 = \frac{EBIT}{A} \text{ (Růčková, 2015)-}$$

Jedná se o rentabilitu aktiv, která poměruje provozní výsledek hospodaření s celkovými aktivy a říká, zda společnost dokáže efektivně využít svůj majetek, jinými slovy, jaká část zisku byla vytvořena z investovaných aktiv (Růčková, 2015).

Poslední ukazatelem Kralickova Quick testu je podíl cash flow v % tržeb:

$$R4 = \frac{\text{provozní cash flow}}{\text{výkony}} \text{ (Růčková, 2015).}$$

Hodnota posledního ukazatele vyjadřuje, jak velký podíl dosahuje cash flow na celkových tržbách společnosti (Růčková, 2015).

Závěrečným krokem je určení bonity společnosti, za pomoci přidělení bodů k výsledkům jednotlivých ukazatelů, které se zařadí do správných intervalů, podle následující tabulky. Důležité je zdůraznit, že postup a jednotlivé ukazatele byly uvedeny dle Růčkové, kdy se využívá v ukazatelích R2 a R4 položka provozní cash flow a v R3 se nachází položka EBIT. Například dle Sedláčka se v ukazatelích R2 využívá bilanční cash flow, v R4 „cash flow“ kdy není patrné, o jaké cash flow se jedná a v ukazateli R3 je uvedená položka EAT, tedy výpočty podle jednotlivých autorů se mohou nepatrně lišit a pro potřeby práce bude přikloněno k Růčkové (Sedláček, 2011), (Růčková, 2015).

Tabulka č. 1: Bonitní tabulka Kralickova Quick testu

(Zdroj: Vlastní zpracování dle: Růčková, 2015, s. 86)

	0 bodů	1 bod	2 body	3 body	4 body
R1	<0	0—0,1	0,1—0,2	0,2—0,3	>0,3
R2	<3	3—5	5—12	12—30	>30
R3	<0	0—0,08	0,08—0,12	0,12—0,15	>0,15
R4	<0	0—0,05	0,05—0,08	0,08—0,1	>0,1

Hodnocení společnosti se skládá ze tří následujících kroků:

1. V prvním kroku dojde ke zprůměrování prvních dvou ukazatelů.

$$\text{Hodnocení finanční stability} = \frac{R1 + R2}{2}$$

2. V následujícím kroku dojde ke zprůměrování zbývajících dvou ukazatelů.

$$\text{Hodnocení výnosové situace} = \frac{R3 + R4}{2}$$

3. Poslední krok se skládá z průměru dvou předešlých průměrů, tedy.

$$\text{Hodnocení celkové situace} = \frac{\text{hodnocení finanční stability} + \text{hodnocení výnosové situace}}{2}$$

(Růčková, 2015).

Tabulka č. 2: Intervaly pro vyhodnocení Kralickova Quick testu

(Zdroj: Vlastní zpracování dle: Růčková, 2015, s. 86-87)

	Body celkem
Bonitní společnost	>3
Šedá zóna	1-3
Červená zóna	<1

Finálním krokem Kralickova Quick testu je zhodnocení společnosti jako celku. Získané bodové ohodnocení z předešlého kroku se začleňuje do výše uvedené tabulky intervalů, díky kterým hodnotitel dostane informaci, v jaké situaci se společnost nachází (Růčková, 2015).

2.3 Analýza vnějšího prostředí

Analýza vnějšího prostředí společnosti, jak již z názvu vyplývá, se zabývá analýzou okolí společnosti, které se dělí na makro a mikro prostředí, přičemž makro prostředí společnost nemůže nijak ovlivnit. Například se může jednat o mezinárodní prostředí nebo jen podnikatelské okolí, ve které společnost figuruje. Vnější prostředí může společnost ovlivňovat pozitivně, negativně, anebo jej nemusí ovlivňovat vůbec (Dvořáček, 2012).

Pro přežití společnosti je nezbytné, aby analyzovala okolí, ve kterém působí a měla tedy možnost reagovat na neustálé změny v tržním prostředí. Pomocí této analýzy získává cenné informace o svém postavení na trhu, které pak lze využít k určení příležitostí a hrozeb, a tak pozitivně ovlivnit budoucí vývoj své organizace. Analýza tedy zkoumá jak domácí, tak i zahraniční prostředí (Mallya, 2007).

Analýza domácího prostředí

Analýza domácího prostředí se zabývá rozbořem vzájemně propojených faktorů, které mají vliv na společnost. Níže uvedenými faktory se zabývá analýza SLEPTE, která může být také uváděna pod pojmy jako SLEPT, PEST nebo PESTLE (Mallya, 2007).

Analýza mezinárodního prostředí

Nejen malé ekonomiky jsou ovlivňovány mezinárodními událostmi, a proto mají tyto události přímý vliv na všechny organizace. Aktuálně je ve světě nový trend, konkrétně se jedná o spolupráci nadnárodních organizací, které si vyměňují výrobní postupy a technologie, kterými disponují. Z aktuálního trendu, kromě velmi technologicky vyspělých zemí, těží nejvíce země, jako jsou Čína a Indie, které díky této spolupráci rozvíjejí svůj inovační potenciál a postupně tak přecházejí od kopírování k vlastní tvorbě (Mallya, 2007).

2.3.1 SLEPTE analýza

SLEPTE analýzou se rozumí zkoumání vnějších faktorů ovlivňující společnost. Využívá se pro strategickou analýzu vnějšího okolí na základě analýzy faktorů, u kterých se předpokládá, že mohou ovlivňovat společnost. Cílem SLEPTE analýzy je odpovědět na následující tři základní otázky:

- Které faktory ovlivňují část společnosti nebo její celek?
- Do jaké míry ji ovlivňují?
- Které z těchto faktorů budou v blízké době ty nejdůležitější (Grasseová, 2012)?

Odpovědi na jednotlivé otázky mohou sehrát významnou roli v rozhodovacích procesech a směřování společnosti. Za pomoci metody SLEPTE dochází k analýze faktorů vnějšího prostředí, které mohou znamenat budoucí příležitosti nebo hrozby pro hodnocenou společnost. Faktory SLEPTE analýzy jsou:

- social (sociální),
- legal (legislativní),

- economic (ekonomické),
- political (politické),
- technological (technologické),
- environmental (ekologické) (Grasseová, 2012).

Sociální faktory

Pod tímto faktorem si lze představit zkoumání struktury populace a její vývoj neboli demografickou oblast, která zahrnuje postoje obyvatelstva, kvalitu jejich života a komplexní životní styl. Pracovní život je v dnešní době značně propojený s osobním, a proto dnes společnosti dbají na co největší podporu kvality života svých zaměstnanců, kterým poskytují volné dny navíc, pružnou pracovní dobu, práci z domova a další různorodé benefity.

Důležitými sociálními faktory jsou:

- demografický vývoj populace,
- stupeň dosaženého vzdělání,
- mobilita,
- volný čas a komplexní postoj k práci,
- životní styl (Sedláčková, 2006).

Legislativní faktory

Za legislativní faktory se považuje existence a funkčnost podstatných norem, jako je například obchodní právo, ekologická opatření, daňové zákony, legislativní opatření, zákoník práce a mnoho dalších. Se zákony úzce souvisí funkčnost soudnictví nebo vymahatelnost práva. Faktory, ovlivňující společnost v legislativní oblasti, jsou:

- chystané změny v legislativní oblasti,
- všechny zákoníky,
- právní vymahatelnost, autorská práva atd. (Grasseová, 2012).

Ekonomické faktory

Mezi často zkoumané oblasti patří kupní síla obyvatelstva, ve které se promítají příjmy, úspory, zadluženost, průměrná mzda, daňová kvóta a obecně obtížnost přístupu k finančním prostředkům (Mallya, 2007).

Z výše zmíněných oblastí lze usoudit, že ekonomické faktory jsou výsledkem aktuálních makroekonomických ukazatelů současného stavu ekonomiky. Byly zmíněny často zkoumané oblasti, ovšem za nejznámější jsou považovány:

- míra růstu HDP,
- míra inflace,
- úroková míra,
- směnný kurs (Dedouchová, 2001).

Politické faktory

Politické faktory se úzce vážou na schvalování řady zákonů, právních norem, vyhlášek apod., které zasahují chod společnosti. V případě společnosti z některé země EU je oblastí zájmu nejen aktuální složení domácí vlády, její program a cíle, ale také vliv Evropské unie. Do politických faktorů patří:

- politicko-ekonomické,
- míra politické stability,
- vztahy se zahraničím (Grasseová, 2012).

Technologické faktory

Technologie je v dnešní době na vzestupu a existuje řada vědních oborů, u kterých dochází k častým technologickým pokrokům. Například v oboru IT proběhlo za posledních pár let více změn, než u jiných oborů za dekádu let. Neustálé inovace, novinky nebo trendy mohou pro společnost znamenat nejen hrozby, ale i příležitosti. Základním kamenem úspěchu jsou dlouhodobé investice do vývoje a výzkumu. Faktory ovlivňující společnost v technologické oblasti jsou:

- podpora výzkumu a vývoje,
- nové objevy,
- technologické změny,
- tempo morálního zastarávání,
- úroveň technologií v konkrétním odvětví (Sedláčková, 2006), (Grasseová, 2012).

Ekologické faktory

Stejně jako u technologií dochází v dnešní době k výrazným ekologickým opatřením, neboť je důležité zachovat dobré životní prostředí i pro další generace. I proto vznikají emisní normy a státy se snaží regulovat nejvíce škodlivé oblasti. Společnosti díky této oblasti čelí jak hrozbám, tak i příležitostem. Hlavními faktory jsou:

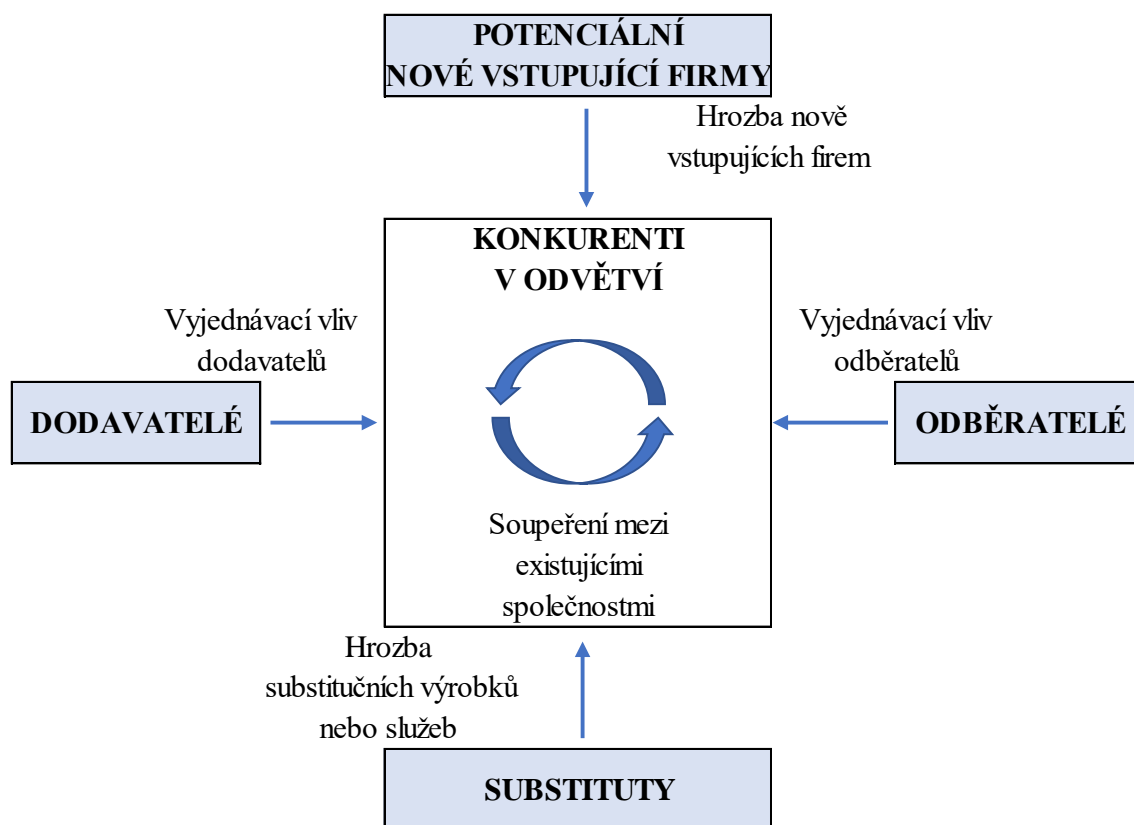
- míra znečištění v oblasti společnosti,
- ekologická legislativa,
- rozvoj dosažitelnosti energie, surovin a jejich výsledná cena,
- tlak hnutí zabývajícím se chráněním životního prostředí, jako např. Greenpeace (Grasseová, 2012).

2.3.2 Porterův model pěti sil

Porterův model pěti sil říká, že ziskovost odvětví závisí na pěti dynamických faktorech, které ovlivňují ceny, náklady a také potřebné investice společností v daném odvětví. Z toho vyplývá, že strategická pozice podniku působícím v konkrétním odvětví je určována zejména působením těchto pěti dynamických faktorů. Pro úspěšný vstup na trh je tedy nezbytně nutné si předem analyzovat konkurenční síly, které vypovídají o celkové atraktivitě odvětví. Cílem Porterovy analýzy je identifikovat příležitosti a hrozby v mikro prostředí společnosti s následným využitím rozpoznaných příležitostí vzájemně s maximální eliminací objevených hrozeb. Díky analýze konkurenčního prostředí získá společnost cenné informace, které může následně využít ve svůj prospěch (Porter, 1994).

Podle Porterova modelu pěti sil musí společnost pro úspěšný vstup na trh a systémovou analýzu vyhodnotit následujících pět faktorů:

- aktuální konkurence v odvětví,
- potencionální noví konkurenti,
- síla dodavatelů,
- síla odběratelů,
- hrozba substitutů (Porter, 1994).



Obrázek č. 2: Porterův model pěti sil
(Zdroj: Vlastní zpracování dle: Porter, 1994, s. 4)

Aktuální konkurence v odvětví

Konkurence v odvětví může představovat pro společnost výrazné riziko. Při agresivním působení konkurentů na trhu dochází ke snížení výsledku hospodaření, protože se prostředky investují do marketingových činností anebo dochází ke snižování prodejních cen. Vysoká míra diferenciací statků a služeb do značné míry zabraňuje cenovým válkám, neboť koncový zákazník bude ve složitější situaci při přecházení z jednoho produktu na jiný, a tedy bude méně reagovat na růst a pokles cen (Magretta, 2012).

Potencionální noví konkurenti

Mezi množstvím konkurentů a atraktivitou odvětví je nepřímá úměra, tedy čím méně konkurentů působí v odvětví tím je atraktivnější pro vstup nových. Budoucí konkurenti mohou být ovlivňováni existujícími bariérami při vstupu na trh. Může se jednat například o kapitálovou náročnost, věrnost zákazníků, nákladové výhody a jiné (Porter, 1994).

Síla dodavatelů

Za sílu dodavatelů se považuje jejich vyjednávací pozice, kde čím diferencovanější výrobky a služby nabízí a čím složitější je přechod k jinému dodavateli, tím mají lepší vyjednávací pozici vůči odběratelům. Tedy pokud společnost poskytuje jedinečný komponent na trhu, může odběrateli do značné míry diktovat podmínky. Na straně druhé poskytování běžných statků a služeb v silně konkurenčním prostředí nedává výrazný prostor pro vyjednávání (Grasseová, 2012).

Síla odběratelů

Síla odběratelů spočívá nejen ve složitosti a nákladové náročnosti přecházet na jinou komoditu a službu, ale zejména také v jeho podílu na celkových tržbách dodavatele. Tedy velký odběratel má možnost si diktovat obchodní podmínky, vyjednat si výhodnější ceny než koncový zákazník, a tak dokonce získat kvalitnější komodity a služby za stejné finanční prostředky (Porter, 1994).

Hrozba substitutů

O substituty se jedná v situaci, kdy spotřebitel může snadno zaměňovat spotřebu jednoho statku za statek druhý. V případě dokonalých substitutů se jedná o takové statky, které spotřebitel může nahrazovat libovolně a nepozná rozdíl. Substitutem může být i výrazně odlišný produkt, který však spadá do stejné kategorie. V první případě se může jednat například o rohlík a housku, pro dokonalý substitut si lze představit víno různé odrůdy, obyčejný spotřebitel není schopen je rozlišit, a tedy spotřebou získává stejný užitek. Posledním příkladem je rychlé občerstvení a zdravá výživa (Grasseová, 2012).

2.4 Analýza vnitřního prostředí

Hlavním úkolem analýzy vnitřního prostředí je provést nezkreslené hodnocení současného stavu společnosti, tedy hodnocení bez subjektivního pohledu hodnotitele a zároveň identifikovat silné a slabé stránky společnosti. To může být obtížné zejména, když hodnotitel je sám zaměstnán v hodnocené společnosti, na druhou stranu externí hodnotitel nemůže znát veškeré vazby, z tohoto důvodu není nejvýhodnější pozice hodnotitele k hodnocené společnosti přesně definována. Pro hodnocení jsou brány v úvahu veškeré interní veličiny, kdy důležité je zohlednit jedinečnost řízení a vnitřní systém spolu s uspořádáním (Mallya, 2007).

Pro analýzy vnitřního prostředí existuje celá řada modelů, kdy pro účely diplomové práce vzhledem k zaměření analyzované společnosti bude využit model 7S dle poradenské firmy McKinsley, nicméně lze využít také:

- analýza konkurenceshopnosti,
- BSC (balanced scorecard),
- analýza portfolia,
- matice BCG (Bostonská matice),
- analýza klíčových procesů (Keřkovský, 2006).

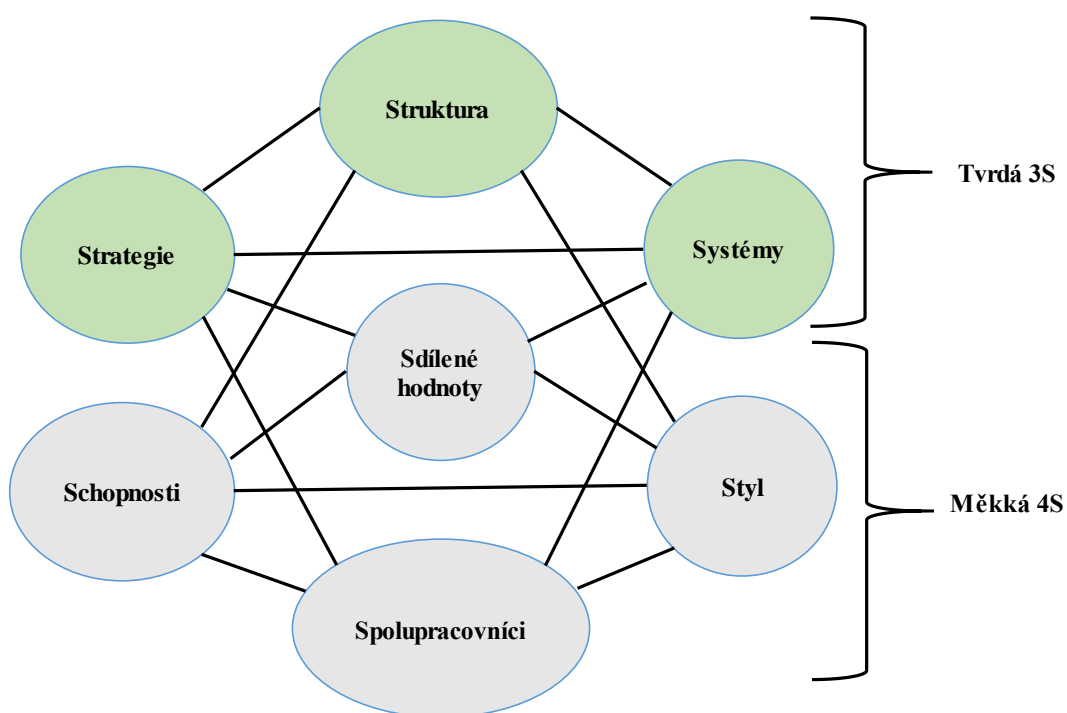
2.4.1 Model 7S

Z vnitřního úhlu pohledu patří mezi hlavní faktory úspěchu společnosti strategie, struktura organizace, zaměstnanci a jejich dovednosti, komplexní styl řízení, systémy a procesy a sdílené hodnoty. Všechny uvedené faktory patří do základního rámce modelu 7S dle McKinsey (Rais, 2007).

Model 7S tedy vnímá každou organizaci jako množinu sedmi faktorů, které jsou vzájemně provázané a rozhodují o naplňování strategie. Všechny faktory dle modelu McKinsey začínají v anglickém jazyce písmenem S, z toho tedy odvozen název – 7S (Smejkal, 2013).

Dle Raise nebo Smejkal se model nijak dál nerozděluje, ale dle Mallya lze tento model dělit na dvě části, tedy tvrdá 3S zahrnující první tři níže vypsane faktory a měkká 4S – zbývající 4 faktory:

- strategy (strategie),
- structure (struktura),
- systems (systémy),
- shared (sdílené hodnoty),
- style (styl vedení),
- staff (spolupracovníci),
- skills (schopnosti) (Rais, 2007), (Mallya, 2007), (Smejkal, 2013).



Obrázek č. 3: Model 7S
(Zdroj: Vlastní zpracování dle: Mallya, 2007, s. 73)

Tvrdá 3S

Jak již bylo zmíněno za tvrdá 3S jsou považovány strategie, systémy a struktura (Mallya, 2007).

Strategie

Podniková strategie udává směr, kterým se bude společnost rozvíjet, vychází z vize a konkrétního poslání tedy zaměření společnosti například na výrobu poskytování služeb atd. Dlouhodobá orientace společnosti, dlouhodobé směřování k jednomu cíli nebo více cílům a možnosti společnosti v jejich prostředí jsou součástí strategie, která má obvykle podobu popisu aktivit nutných k dosažení stanovených cílů (Smejkal, 2013).

Na strategii existuje řada pohledů, dle Portera a mnoho dalších autorů by měla být konkurenční výhoda základním kamenem každé strategie. Při nejobecnějším rozřazení konkurenčních výhod se dělí tato kategorie na dva základní faktory:

- výhoda v podobě nízkých nákladů,
- výhoda v pohodě diferenciaci produktu (Smejkal, 2013).

Výsledné strategie na základě konkurenčních výhod, které mohou společnosti získat výhodnějšího postavení na trhu, jsou:

- cost leadership – vůdčí postavení v nízkých nákladech,
- differentiation strategy – strategie diferenciaci neboli odlišení se,
- focus strategy – zaměření se na konkrétní úzký segment trhu (Smejkal, 2013).

Tabulka č. 3: Konkurenční strategie

(Zdroj: Vlastní zpracování dle: Smejkal, 2013, s. 43)

		Konkurenční výhoda společnosti	
		Low Costs	Differentiation
Zaměření se na cíl	Široký rozsah	nákladové vůdcovství	odlišení produktu
	Úzký rozsah	pozornost na minimalizaci nákladů	zaměření se na konkrétní segment

Systémy

V dnešní době se bez kvalitního systému a dobře zvládnutých procesů větší společnost neobejde a je potřeba se na tyto složky důkladně zaměřit, protože v mnoha případech nejsou dokonale funkční. Zejména mezinárodní organizace mohou mít nedorozumění

některé procesy, kdy následně dochází k neefektivnímu řízení nákladů. Trendy v této oblasti jsou směřovány k automatizaci, přičemž na vyšší úrovni řízení je výhodnější se automatizaci vyhnout a na tyto operace dohlížet osobně. Typy využívání informačních systémů jsou:

- nejnižší – využívá se především u strukturovaných a ostrých dat, které se třídí například pomocí excelu,
- vyšší – v tomto stupni se zpracovávají měkké informace za pomoci individuálních systémů, jakým může například být řízení vztahů se zákazníky,
- vrcholný – tento způsob využívání informačního systému je určený pro vrcholové manažery, kteří vychází z informací poskytnutých z vyššího stupně, přičemž se zaměřují na aktuálně potřebná data (Rais, 2007).

Struktura

Do této oblasti patří formální procesy a způsob řízení organizace, jinými slovy určení hierarchických vztahů pro optimální rozložení pravomocí a úkolů podřízených pracovníků a útvarů. V praxi existuje řada modifikací organizační struktury, které se navíc v čase mění v závislosti na okolních podmínkách, a tedy jen velmi zřídka je struktura společnosti rozdělena dle základního členění:

- liniová struktura – jeden útvar je nadřazen všem ostatním,
- funkcionální struktura – jeden vedoucí pracovník je nahrazen několika specializovanými,
- liniově štábní struktura – jedná se o kombinaci dvou předešlých, kdy organizace má jednoho vedoucího a řadu specializovaných středisek,
- divizionální struktura – jednotlivé divize mají svůj vlastní finanční, technický nebo provozní úsek podle výroby nebo geografického rozdělení,
- maticové organizační struktury – kombinace funkcionální a divizionální struktury (Rais, 2007).

Měkká 4S

Faktory, které patří do této skupiny již byly uvedeny výše, pro připomenutí se jedná o sdílené hodnoty, styl vedení, spolupracovníci a schopnosti.

Sdílené hodnoty

Sdílené hodnoty se týkají chování zaměstnanců, které úzce souvisí s firemní kulturou, vizí a posláním společnosti, přičemž firemní kultura je unikátní pro každou společnost a pomáhá k dosahování cílů. Pod firemní kulturou si lze představit hodnoty a postoje, které sdílí většina pracovníků, klima ve společnosti, působení společnosti na venek anebo vztahy mezi zaměstnanci. Všechny zmíněné faktory vytvářejí neformální normy v chování celé organizace (Mallya, 2007).

Styl vedení

Do této kategorie spadá především způsob řízení společnosti a způsob řešení problémů, kdy konkrétní styl může dát možnost podřízeným diskutovat o řešení jednotlivých problémů či nikoliv. Klasická typologie stylu vedení se člení na:

- autoritativní styl řízení – ekvivalentem tohoto stylu řízení je diktátorský režim, kdy rozhoduje jedna osoba (vedoucí, majitel), která využívá informace od svých podřízených.
- Demokratický styl řízení – do řízení jsou vyšší mírou zapojeni i zaměstnanci, kdy vedoucí pracovník dává možnost svým podřízeným vyjádřit názor k projednávanému tématu s následným delegováním svých pravomocí na tyto pracovníky.
- Styl „Laissez-faire“ – jedná se o naprostý opak autoritativního stylu řízení, kdy podřízení mohou samostatně řešit postupy práce a její rozdělení s minimálními zásahy ze strany vedení. Využívá se především v IT oblastech a nevýhodou tohoto modelu může být neefektivita ve chvíli, kdy je vedení potřeba (Smejkal, 2013).

Spolupracovníci

V dnešní době se za nejvýznamnější položku měkkých 4S považují lidé, kteří jsou hlavním zdrojem zvyšování výkonnosti společnosti, její produktivity a někdy mohou tvořit značnou část hodnoty podniku. Manažeři mají za úkol pomocí správného jednání zvyšovat produktivitu svých podřízených, kdy lze využít kromě přímé komunikace také motivaci k aktivní účasti pracovníků na životě společnosti, což odděluje špatné manažery od těch dobrých (Rais, 2007).

Nejjednodušší dělení motivace je na vnější a vnitřní, kdy manažeři se snaží, aby zaměstnanci byli motivováni především vnitřně, a tedy byli více loajální ke společnosti. I přesto je vhodné znát mnoho motivačních podnětů, na které zaměstnanec reaguje, aby bylo docíleno vhodného firemního prostředí (Rais, 2007).

Schopnosti

Faktor schopností zahrnuje především profesní stránku společnosti, kde se zkoumají znalosti zaměstnanců, neboť ty v dnešní době tvoří silnou stránku společnosti a zároveň se mohou stát i konkurenční výhodou. Nejedná se pouze o tzv. papírovou kvalitu všech zaměstnanců, ale zejména o schopnost využít nabyté znalosti a zkušenosti v praxi (Smejkal, 2013).

Dle Smejkal (2013) se za základní znalosti pracovníka považuje schopnost plánovat, rozhodovat se, odborné znalosti v oboru, znalost při tvorbě strategií a efektivita.

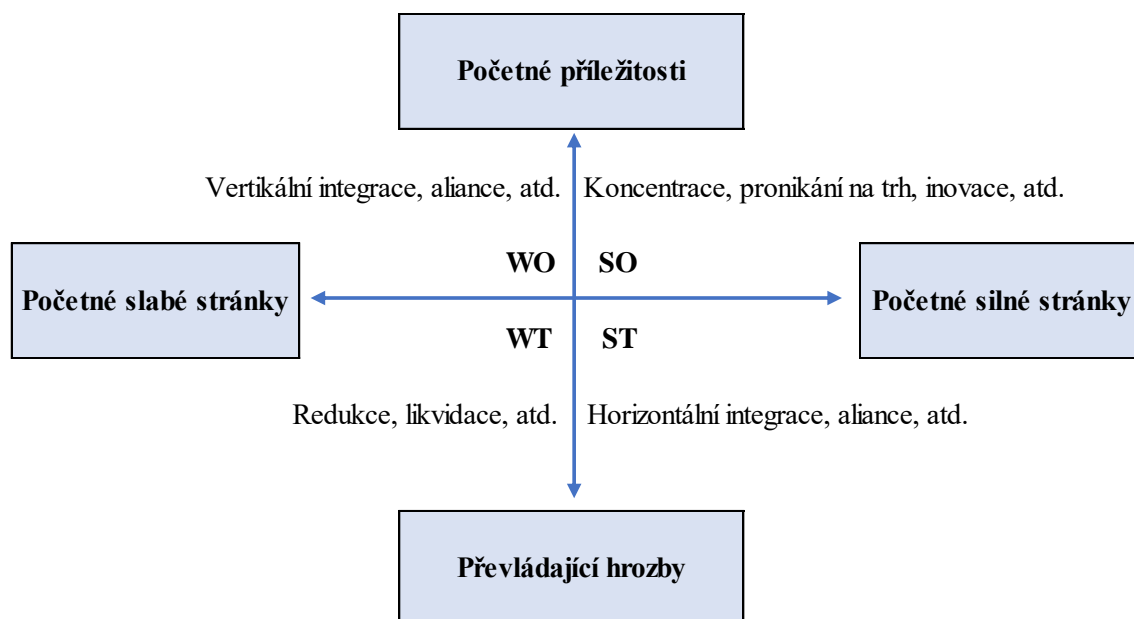
2.5 SWOT analýza

Jedná se o komplexní zhodnocení všech významných faktorů ovlivňující strategické postavení společnosti zkoumáním vnitřního a vnějšího prostředí. Vnitřní prostřední vyhodnocuje silné a slabé stránky společnosti, vnější prostředí se definuje jako okolí, kde se hodnotí příležitosti a hrozby týkající se společnosti. Silnou a slabou stránkou může být prakticky cokoliv, protože co je pro jednu společnost silná stránka může být v jiném odvětví pro jinou společnost slabá a naopak. U příležitosti se jedná především o faktory politické, ekonomické, sociální, technologické, legislativní a ekologické. K analýze hrozeb lze využít také PESTLE analýzu. Zkratka SWOT se skládá z již 4 zmíněných faktorů:

- **S** — strong (silné stránky uvnitř společnosti),
- **W** — weaknesses (slabé stránky uvnitř společnosti),
- **O** — opportunities (vnější příležitosti),
- **T** — threats (vnější hrozby) (Veber, 2000), (Grasseová, 2012).

Cílem SWOT analýzy je zhodnotit současnou strategii společnosti, do jaké míry je schopna se vyrovnat se změnami v prostředí, ve kterém působí. Tato analýza tedy pracuje s aktuálními informacemi, které využívá pro predikci budoucnosti. Využitím výše zmíněného lze do určité míry předurčit vývoj trendů jak uvnitř společnosti, tak i ve vnějším okolí. Díky kombinaci faktorů podílejících se na SWOT analýze, lze vytvořit mnoho variant možného budoucího vývoje (Jakubíková, 2013), (Veber, 2000).

Při využívání této analýzy může nastat řada problémů s rozpoznáním určitých podnětů, které společnost sleduje. Jako příklad zde bude uvedeno problematické rozpoznání, zdali určitý jev znamená příležitost či hrozbu, nebo jestli společnost zvládne správně rozpoznat své silné a slabé stránky, a tedy dokáže správně aplikovat SWOT analýzu. Stejně tak lze velmi jednošou zaměnit vnější hrozby za příležitosti a obráceně. Obvykle v praxi může docházet také k situaci, že na konkrétní faktor mají dvě osoby odlišný úhel pohledu. Důležité je zmínit, že není možné aby jeden určitý jev, byl identifikovaný jako silná a slabá stránka zároveň, popřípadě příležitost a hrozba (Grasseová, 2012).



Obrázek č. 4: SWOT analýza
(Zdroj: Vlastní zpracování dle: Veber, 2000, s. 43)

Při realizaci SWOT analýzy se doporučuje vycházet z obecných principů, které se skládají z přípravy na provedení SWOT analýzy, rozpoznání a ohodnocení silných a slabých stránek uvnitř společnosti, rozpoznání a ohodnocení hrozeb a příležitostí ve vnějším prostředí společnosti. V rámci prvního kroku, tedy přípravy na provedení je doporučen následující postup:

- 1) jednoznačné stanovení účelu, kvůli kterému bude provedena SWOT analýza.
- 2) Definování oblastí, které se podrobí analýze. Jedná se o rozčlenění společnosti do jednotlivých oblastí, ty pak budou samostatně hodnoceny.
- 3) Následně dochází k sestavení týmů, které se skládají ze zkušených pracovníků, za účelem rozpoznání a hodnocení všech faktorů mající vliv na zkoumané oblasti.
- 4) Posledním krokem v této části je sjednocení metodiky analýzy spolu s motivací členů týmů, neboť předpokladem pro věrohodné výsledky je dodržování jednotného postupu po celé analyzované období (Grasseová, 2012).

2.5.1 Možné přístupy

Existuje řada možností různých kombinací základních složek SWOT analýzy tedy, silných a slabých stránek, příležitostí a hrozeb, kdy v souvislosti s typem odvětví, ve kterém společnost provádí ekonomickou činnost lze různě přistupovat k firemní strategii. Strategie se pak mohou lišit i vně společnosti mezi jednotlivými organizačními složkami společnosti. Rozeznávají se 4 základní přístupy kombinací, a to:

S-O – tato kombinace je velmi výhodná pro společnosti chystající se realizovat ofenzivní strategii, která spočívá ve spojení silných stránek společnosti, a zároveň příležitostí plynoucích z vnějšího prostředí. Využití je vhodné například při inovaci, nebo hlubším pronikání na trh.

W-O – jedná se o přístup, kdy se větší množství slabých stránek snaží společnost kompenzovat využíváním příležitostí, které poskytuje vnější okolí. V praxi se může projevit jako uzavírání strategických aliancí mezi společnostmi, kdy se společnost do jisté míry podvoluje společnosti jiné.

S-T – tento přístup dává možnost překonat výrazné hrozby využitím svých silných stránek. Stejně jako předešlý přístup se využívání této kombinace může projevit jako uzavírání strategických aliancí mezi společnostmi, kdy jsou si obě rovny.

W-T – spojení slabých stránek a hrozeb může být pro společnost výraznou překážkou v její budoucí existenci. V tomto případě může docházet k úpadku společnosti s její následnou likvidací (Veber, 2000).

Analýzu SWOT je vhodné zařadit až na úplný závěr všech analýz, protože navazuje na interní a externí analýzy a do značné míry by měla shrnout nejdůležitější poznatky a zjištěné závěry. Přesto je SWOT analýza velmi užitečným zdrojem informací pro formulaci strategií, protože z její podstaty vyplývá základní logika strategického návrhu. Výsledný návrh by měl být zaměřený na využití příležitostí za pomoci silných stránek společně s potlačením negativních faktorů (Keřkovský, 2006).

3 ANALÝZA SOUČASNÉHO STAVU

Jak již bylo uvedeno v kapitole cíle, metody a postupy zpracování, analytická část práce se bude zabývat zhodnocením aktuální situace a vlastními návrhy řešení umožňující zlepšení zjištěného stavu vybrané společnosti, která na trhu působí déle než 20 let.

3.1 Představení společnosti

XY je společnost s ručením omezeným, která působí na trhu již od roku 1994. Aktuální ekonomická činnost společnosti je poskytování účetních služeb a daňového poradenství. Mimo to se v minulosti věnovala i pronájmům nemovitostí, které měla ve vlastnictví, a také se delší dobu věnovala hostinské činnosti. Provozování poslední zmíněné ekonomické činnosti bylo ukončeno v roce 2015, kdy došlo k přerušení živnosti a do budoucna má v plánu věnovat se výhradně účetnímu a daňovému poradenství.

Její klientelu tvoří převážně soukromé společnosti, jako například cestovní kanceláře, obchody, restaurace, výrobní firmy, autoservis, služby fitcentra, parkovací služby a mnohé další. Z uvedeného výčtu je zřejmé, že poskytování služeb je velmi rozmanité a přizpůsobuje se požadavkům klienta. Společnost zpracovává jak daňovou evidenci, tak i podvojný účetnictví. Požadavky klientů jsou velmi diferencované, některým společnostem se vystavují veškeré odběratelské faktury, pokladní doklady, hlídá se a hradí splatnost závazkových faktur, zpracovává se kompletní mzdová agenda, na druhou stranu mezi klienty jsou i společnosti, které si vše zmíněné zajišťují ve vlastní režii a požadují pouze zaúčtování předaných dokladů.

Takřka většina klientů jsou plátcí DPH a společnost XY těmto klientům zajišťuje kompletní zpracování podkladů pro vyhotovení daňového přiznání k DPH a kontrolnímu hlášení až po předání místně příslušnému finančnímu úřadu pomocí datové schránky, neboť vedle kompletních účetních služeb společnost zároveň poskytuje i daňového poradenství prostřednictvím svého daňového poradce. Součástí zpracování a vedení podvojného účetnictví nebo daňové evidence je kromě zpracování DPH a KH, již zmiňovaná mzdová agenda, případné zpracování silniční daně, daně z nabytí nemovitých věcí, daně z nemovitostí či spotřební daně. Mimo výše zmíněné se společnost věnuje i klientům, kteří si objednají pouze daňové poradenství, k těmto klientům se pravidelně

dochází, většinou před termínem k podání DPH a KH kvůli kontrole správnosti těchto přiznání. Kontrola probíhá formou porovnání s účetními doklady, zda veškeré částky souhlasí, a zároveň se řeší případné komplikované daňové doklady.

Společnost má zároveň v případě potřeb, ve kterých to zákon vyžaduje, možnost zajistit svým klientům služby auditora, se kterým úzce spolupracuje. Z celkové charakteristiky společnosti vyplývá, že zajišťuje kompletní účetní a daňový servis a díky dlouhodobé úspěšné ekonomické činnosti v oboru, kdy daňová kontrola jen velmi zřídka dohledá a doměří chybu u jejich klientů má společnost XY stálou klientelu a vysoké renomé ve Zlínském kraji.

3.2 Horizontální analýza rozvahy a výkazu zisků a ztrát

Horizontální analýza měří změny ukazatelů a jejich postupné změny v čase. Při hodnocení horizontální analýzy bilance získáváme změny bilančních položek jak v relativních, tak i absolutních hodnotách.

3.2.1 Vývoj aktiv

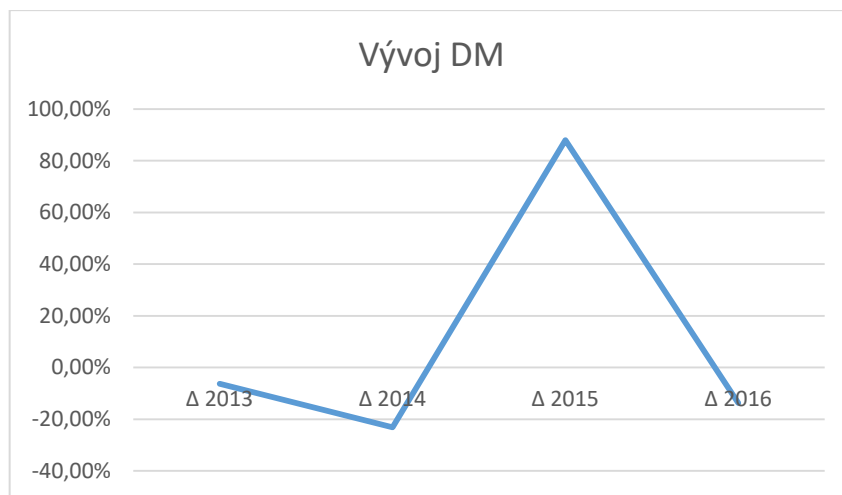
Pro porovnání hodnoty aktiv společnosti XY ve sledovaném období 2012-2016 bude využito tabulky 4, ve které jsou znázorněny hlavní složky majetku společnosti.

Tabulka č. 4: Hlavní složky majetku společnosti ve sledovaném období 2012-2016
(Zdroj: Vlastní zpracování dle: Účetní výkazy společnosti)

	Δ 2013	Δ 2014	Δ 2015	Δ 2016	Δ2012-2016
A	-1,97 %	0,41 %	8,47 %	1,05 %	7,90 %
DM	-6,26 %	-23,06 %	87,96 %	-13,66 %	17,04 %
DNM	-100,00 %	0,00 %	0,00 %	0,00 %	-100,00 %
DHM	-6,45 %	-27,25 %	109,94 %	-15,28 %	21,03 %
DFM	0,00 %	0,00 %	0,00 %	0,00 %	0,00 %
OA	0,73 %	11,82 %	-18,40 %	11,78 %	2,73 %
Zásoby	0,00 %	5,88 %	-100,00 %	0,00 %	-100,00 %
Kr. pohledávky	-0,73 %	6,73 %	-31,76 %	38,06 %	-0,18 %
Peněžní prostředky	277,78 %	559,38 %	231,28 %	-80,97 %	-838,89 %
Časové rozlišení	-14,94 %	31,08 %	-40,21 %	68,97 %	12,64 %

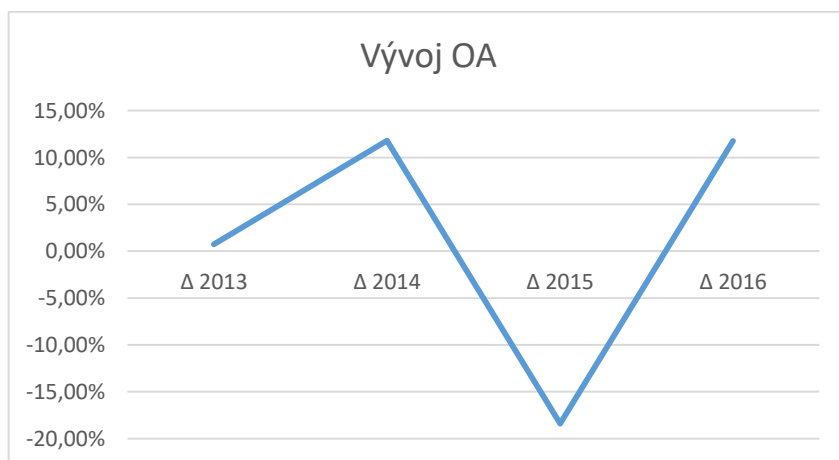
Vývoj jednotlivých položek bilanční sumy v letech 2012-2016 je znázorněn v grafech 1 až 4

Celková aktiva společnosti ve sledovaném období nedosahují skokových hodnot, rozdíl mezi lety 2012-2016 se aktiva zvyšují pouze o 7,90 %. Důvodem růstu je navýšení dlouhodobého hmotného majetku, konkrétně položky Hmotné věci a soubory hmotných věcí, které ve sledovaném období stouply o 21,03 %. Jednalo se o pořízení nového vozidla, který byl financován z cizích zdrojů. V případě dlouhodobého nehmotného majetku vlastní společnost software, který je již v roce 2013 zcela odepsán a v následujícím období nevykazuje žádné změny. Dlouhodobý finanční majetek je po celou dobu sledovaného období v konstantní výši 274 tis. Kč, který tvoří Podíly s podstatným vlivem. Pravděpodobně se jedná o podíl ve společnosti, která je vydavatelstvím městského týdeníku (dohledáno v obchodním rejstříku).



Graf č. 1: Vývoj DM společnosti v letech 2012-2016
(Zdroj: Vlastní zpracování dle: Účetní výkazy společnosti)

Oběžná aktiva jsou ve sledovaném období v konstantní výši, zvyšují se pouze o 2,73 % v roce 2016 oproti roku 2012. Největší položkou oběžných aktiv jsou krátkodobé pohledávky, které jsou po celou dobu konstantní a mění se pouze o 0,18 %, s výjimkou roku 2015, kde dochází ke splacení části pohledávek z obchodních vztahů. Mimo rok 2015, kdy hodnota pohledávek z obchodních vztahů dosahuje hodnoty 2202 tis. Kč drží společnost pohledávky okolo hodnoty o 1 mil Kč vyšší, tedy 3200 tis. Kč. Tento pozitivní výkyv byl způsoben úpadkem dvou firem, a tedy možností odepsat neuhrazené pohledávky a zároveň část pohledávek po splatnosti se vymohlo s pomocí služeb právní kanceláře. Pozitivní trend je udržen i v položce peněžních prostředků, kdy se položky navyšují díky poskytnutí kontokorentního úvěru. Zanedbatelnou položkou oběžných aktiv jsou zásoby, které v posledních letech netvoří žádnou hodnotu, protože došlo k ukončení hostinské činnosti.



Graf č. 2: Vývoj OA společnosti v letech 2012-2016
(Zdroj: Vlastní zpracování dle: Účetní výkazy společnosti)

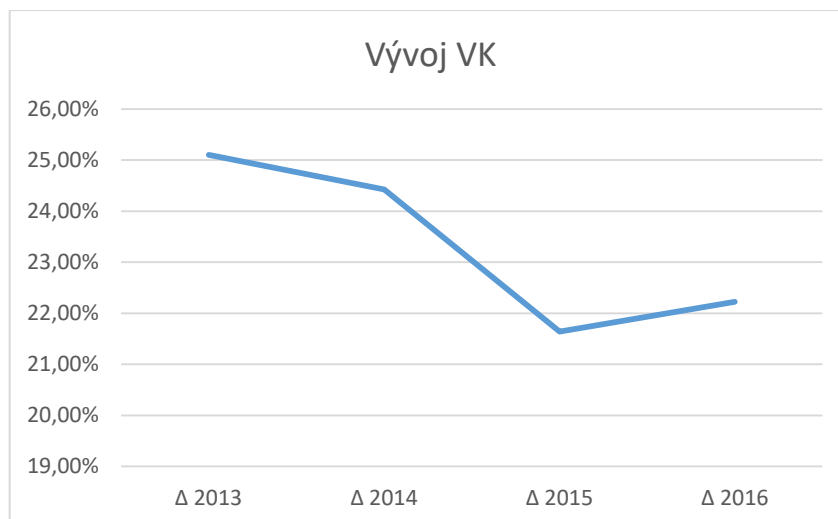
3.2.2 Vývoj pasiv

V tabulce 5 jsou porovnávány vlastní a cizí zdroje, které tvoří celková pasiva bilance společnosti v letech 2012-2016.

Tabulka č. 5: Hlavní složky vlastních a cizích zdrojů společnosti ve sledovaném období 2012-2016
(Zdroj: Vlastní zpracování dle: Účetní výkazy společnosti)

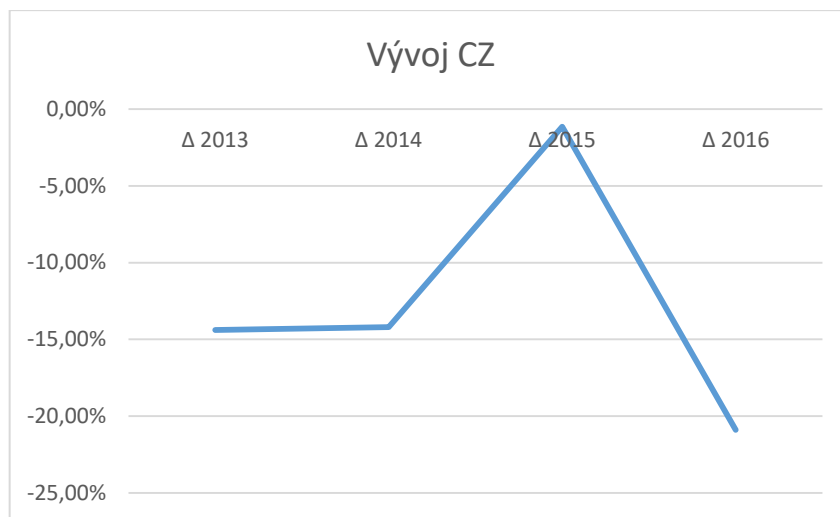
	Δ 2013	Δ 2014	Δ 2015	Δ 2016	Δ2012-2016
VK	25,10 %	24,43 %	21,64 %	22,22 %	131,42 %
ZK	0,00 %	0,00 %	0,00 %	0,00 %	0,00 %
Ážio	0,00 %	0,00 %	0,00 %	0,00 %	0,00 %
Fondy ze zisku	0,00 %	-100,00 %	0,00 %	0,00 %	-100,00 %
VH min let	11,03 %	27,16 %	25,80 %	22,56 %	117,70 %
VH BÚO	171,22 %	21,75 %	10,24 %	25,10 %	355,40 %
CZ	-14,39 %	-14,19 %	-1,16 %	-20,89 %	-42,56 %
Rezervy	0,00 %	0,00 %	0,00 %	0,00 %	0,00 %
Dl. Závazky	-12,74 %	-14,61 %	-17,10 %	-20,63 %	-50,98 %
Kr. závazky	-18,21 %	-13,17 %	37,55 %	-21,26 %	-23,08 %
Časové rozlišení	137,04 %	26,56 %	-12,35 %	11,97 %	194,44 %

Celková pasiva společnosti ve sledovaném období 2012-2016 se zvyšují pouze o 7,90 %. Důležitou položkou skladby pasiv je vlastní kapitál, který v letech 2012-2016 neustále roste, celkově o 131,42 %. Největší vliv na růstu vlastního kapitálu mají položky výsledek hospodaření minulých let a výsledek hospodaření běžného účetního období, které spolu úzce souvisí. Růst těchto položek je zapříčiněn, mimo kladné výsledky hospodaření, také tím, že si majitel společnosti nevyplácí dividendy.



Graf č. 3: Vývoj vlastních zdrojů společnosti v letech 2012-2016
(Zdroj: Vlastní zpracování dle: Účetní výkazy společnosti)

Cizí zdroje v letech 2012-2016 postupně klesají o 42,56 %. Hlavními položkami tvořící cizí zdroje jsou dlouhodobé a krátkodobé závazky. U dlouhodobých závazků jsou to závazky k úvěrovým institucím, které ve sledovaném období klesají o 50,98 %. Jedná se o úvěr na dlouhodobý hmotný majetek, pomocí kterého byl financován nákup nového vozidla. Tento úvěr se daří dle bilance postupně splácet s lineární roční splátkou (úmor) ve výši 345 tis. Krátkodobé závazky v letech 2012-2016 také klesají, konkrétně o 23,08 % a jsou tvořeny především závazky z obchodních vztahů a ostatními závazky. Závazky z obchodních vztahů jsou u této společnosti tvořeny především závazky z nájmu nebytových prostor, ve kterých provozuje svou podnikatelskou činnost, závazky k dodavatelům energií, plynu a vody, ale také závazky za externí účetní služby.



Graf č. 4: Vývoj cizích zdrojů společnosti v letech 2012-2016
(Zdroj: Vlastní zpracování dle: Účetní výkazy společnosti)

3.2.3 Výkaz zisků a ztrát

Pro porovnání vývoje výkazu zisku a ztráty bude využito tabulky 6, ve které jsou znázorněny hlavní pohyby složek tvořící výsledek hospodaří běžného období společnosti.



Graf č. 5: Vývoj tržeb a nákladů společnosti v letech 2012-2016
(Zdroj: Vlastní zpracování dle: Účetní výkazy společnosti)

Tabulka č. 6: Vývoj výkazů zisků a ztrát v jednotlivých letech 2012-2016

(Zdroj: Vlastní zpracování dle: Účetní výkazy společnosti)

	Δ 2013	Δ 2014	Δ 2015	Δ 2016	Δ2012-2016
T za zboží	-25,13 %	-18,96 %	-70,54 %	-100,00 %	-100,00 %
T z vl. výrobků a služeb	2,03 %	-0,24 %	-0,87 %	11,29 %	12,30 %
Výkonová spotřeba	-2,15 %	-6,38 %	-20,62 %	-3,64 %	-29,92 %
Osobní N	-11,77 %	7,58 %	1,61 %	-9,78 %	-12,99 %
Odpisy	-30,99 %	-34,13 %	-47,27 %	506,90 %	45,45 %
Ostatní provozní V	-96,88 %	68100,00 %	-88,56 %	119,23 %	434,38 %
Ostatní provozní N	-40,00 %	15933,33 %	-78,79 %	212,75 %	6280,00 %
EBIT	130,25 %	18,61 %	-18,46 %	68,68 %	275,63 %
Fin VH	45,61 %	-3,61 %	-145,00 %	-380,56 %	77,19 %
EBT	156,91 %	22,58 %	-0,70 %	40,11 %	338,12 %
VH po zdanění	171,22 %	21,75 %	10,24 %	25,10 %	355,40 %
Převod podílu	0,00 %	0,00 %	0,00 %	0,00 %	0,00 %
EAT	171,22 %	21,75 %	10,24 %	25,10 %	355,40 %
Čistý obrat za ÚO	-3,31 %	8,62 %	-14,19 %	7,01 %	-3,56 %

Společnost realizuje primárně tržby za služby, u kterých dochází k navýšení zhruba o 12 % ve sledovaném období. Na počátku tohoto období vykazovala i tržby spojené s hostinskou činností, které jsou ale již nulové. Ukončení hostinské činnosti však nevedlo ke snížení celkových tržeb, jelikož došlo k navýšení tržeb z hlavní činnosti společnosti. U osobních nákladů dochází k poklesu v letech 2012-2016 zhruba o 12,99 %, což neodpovídá aktuálnímu trendu podnikatelského prostředí. Tento fakt potvrzuje výroční zpráva společnosti, kde dochází k postupnému snížení průměrného počtu zaměstnanců během účetního období z 18 v roce 2012 na 15 v roce 2016. Úroveň odpisů je ovlivněna zrychleným odepisováním hmotného majetku a modernizací v roce 2014. Provozní výsledek hospodaření až na malý výkyv v roce 2015 neustále roste, v porovnání období

2012-2016 o 275,63 %, což značí pozitivní trend v provozní činnosti. Finanční výsledek hospodaření je ovlivněn nákladovými úroky, které souvisí s dlouhodobým bankovním financováním a kontokorentním úvěrem, se kterými se pojí ostatní provozní náklady, které jsou tvořeny poplatky za vedení účtu, revizí úvěrového portfolia apod. Generovaný výsledek hospodaření před zdaněním roste obdobně jako provozní výsledek hospodaření, avšak je očištěn o záporný finanční výsledek hospodaření. Ve sledovaném období roste o 338,12 %. To samé platí u hospodářského výsledku za účetní období, jelikož si majitel společnosti, jak již bylo zmiňováno, nevyplácí žádné dividendy.

3.3 Vertikální analýza

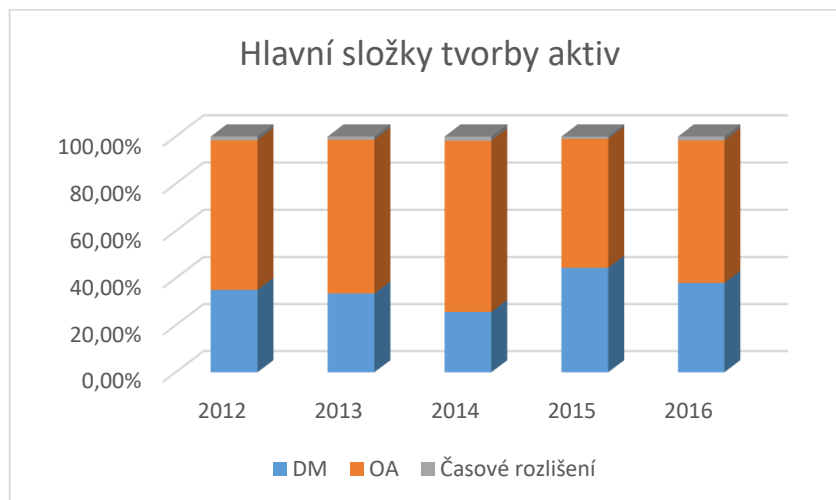
Vertikální analýza měří rozbor jednotlivých složek tvořících jeden celek. Analýza tedy ukazuje rozbor všech položek samostatně, čímž lze sledovat změny ve struktuře jednotlivých položek bilance v čase.

3.3.1 Vývoj aktiv

Tabulka č. 7: Hodnoty položek společnosti dle vertikální analýzy v letech 2012-2016
(Zdroj: Vlastní zpracování dle: Účetní výkazy společnosti)

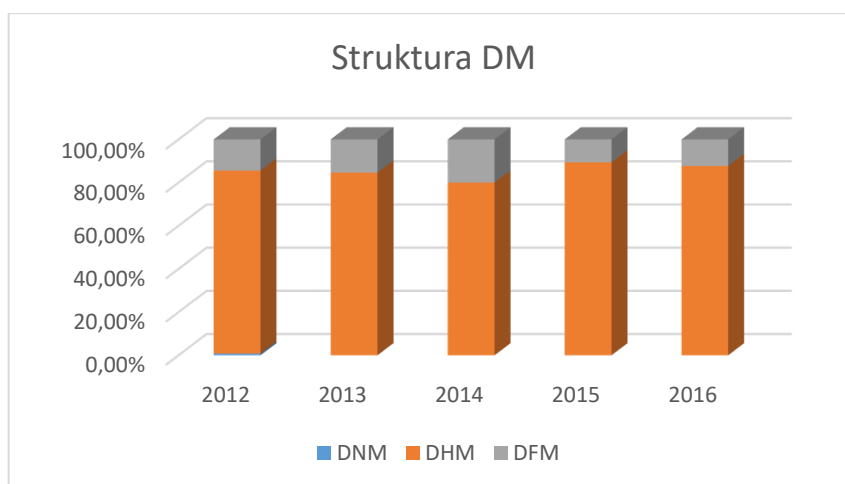
	2012	2013	2014	2015	2016
A	100,00 %	100,00 %	100,00 %	100,00 %	100,00 %
DM	34,99 %	33,46 %	25,64 %	44,42 %	37,96 %
DNM	0,28 %	0,00 %	0,00 %	0,00 %	0,00 %
DHM	29,67 %	28,31 %	20,51 %	39,70 %	33,28 %
DFM	5,04 %	5,14 %	5,12 %	4,72 %	4,67 %
OA	63,41 %	65,15 %	72,55 %	54,58 %	60,37 %
Zásoby	0,94 %	0,96 %	1,01 %	0,00 %	0,00 %
Kr. pohledávky	62,80 %	63,59 %	67,60 %	42,53 %	58,10 %
Peněžní prostředky	-0,33 %	0,60 %	3,95 %	12,05 %	2,27 %
Časové rozlišení	1,60 %	1,39 %	1,81 %	1,00 %	1,67 %

Vývoj jednotlivých položek bilanční sumy v letech 2012-2016 je znázorněn v grafech 7 až 12.



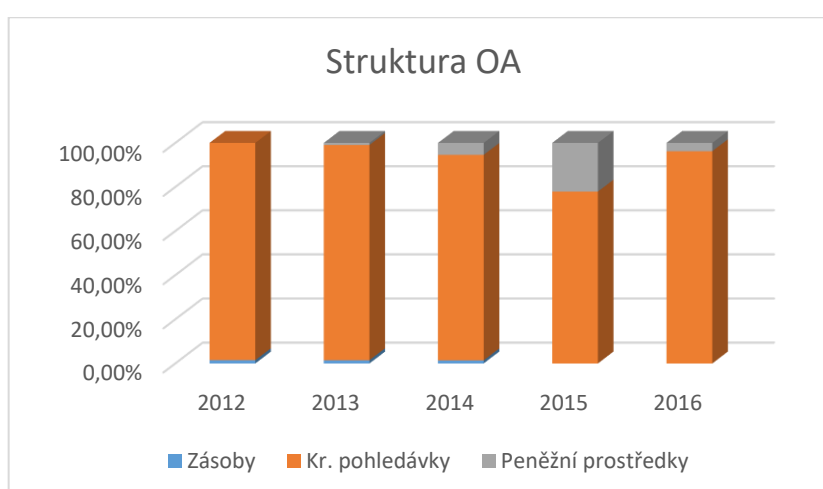
Graf č. 6: Hlavní složky tvorby aktiv společnosti v letech 2012-2016
(Zdroj: Vlastní zpracování dle: Účetní výkazy společnosti)

Vývoj celkových aktiv je po celou dobu sledovaného období téměř konstantní. Podíl dlouhodobého majetku se po celou dobu pohybuje okolo 30 % a v roce 2016 dlouhodobý majetek tvoří 37,96 %. Hlavní část tvoří dlouhodobý hmotný majetek, kde společnost eviduje stavby v netto hodnotě 269 tis. Kč v roce 2016 a neeviduje k nim žádné pozemky. Dále má v majetku hmotné movité věci a jejich soubory v netto hodnotě 1,7 mil. Kč v roce 2016. V dlouhodobém finančním majetku nedošlo meziročně ke změně. Najdeme zde položku, ve výši 274 tis. Kč, což jsou podíly s podstatným vlivem. Jedná se o podíly v dceřinné společnosti, o které již bylo zmíněno v horizontální analýze společnosti.



Graf č. 7: Struktura dlouhodobého majetku společnosti v letech 2012-2016
(Zdroj: Vlastní zpracování dle: Účetní výkazy společnosti)

Oběžná aktiva v letech 2012-2016 tvoří v průměru 63 % bilanční sumy. Hlavní položkou jsou krátkodobé pohledávky, které tvoří zhruba 93 % této položky. U pohledávek došlo k meziročnímu zvýšení, který je ale v souladu s meziročním nárůstem tržeb. Dále se zde nachází položka ostatních pohledávek, které ovšem tvoří zanedbatelné procento skladby oběžných aktiv. Společnost také eviduje krátkodobé poskytnuté zálohy. Meziročně jsou tyto položky stabilní a reálně u nich nedochází k větším výkyvům. Velmi pozitivní jev společnosti je, že neeviduje žádné dlouhodobé pohledávky. Položkou, kde dochází k největším výkyvům na straně aktiv jsou peněžní prostředky. Tato položka je mimo běžnou obchodní činnost ovlivněna také poskytnutím kontokorentního úvěru, který pomáhá s řízením provozního financování.

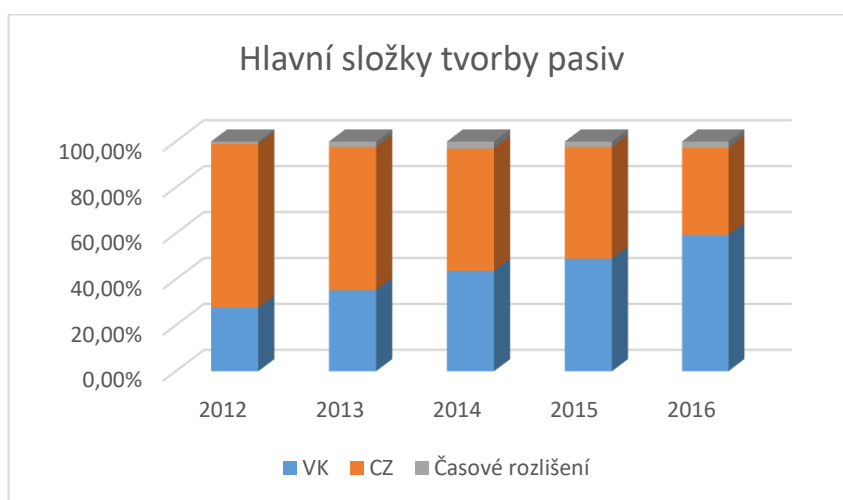


Graf č. 8: Struktura oběžných aktiv společnosti v letech 2012-2016
(Zdroj: Vlastní zpracování dle: Účetní výkazy společnosti)

3.3.2 Vývoj pasiv

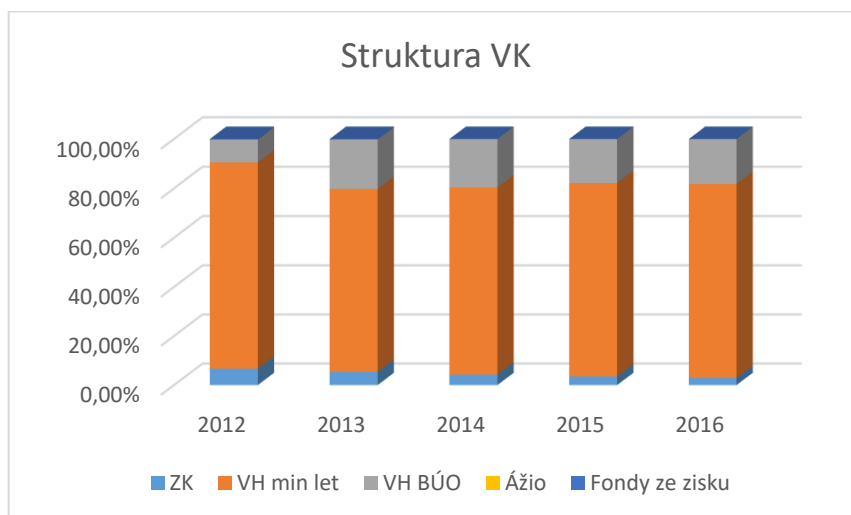
Tabulka č. 8: Hlavní složky vlastních a cizích zdrojů společnosti ve sledovaném období 2012-2016
(Zdroj: Vlastní zpracování dle: Účetní výkazy společnosti)

	2012	2013	2014	2015	2016
VK	27,65 %	35,28 %	43,72 %	49,03 %	59,30 %
ZK	1,84 %	1,88 %	1,87 %	1,72 %	1,71 %
Ážio	0,00 %	0,00 %	0,00 %	0,00 %	0,00 %
Fondy ze zisku	0,06 %	0,06 %	0,00 %	0,00 %	0,00 %
VH min let	23,19 %	26,27 %	33,26 %	38,58 %	46,79 %
VH BÚO	2,56 %	7,08 %	8,58 %	8,72 %	10,80 %
CZ	71,36 %	62,32 %	53,25 %	48,53 %	37,99 %
Rezervy	0,00 %	0,00 %	0,00 %	0,00 %	0,00 %
Dl. Závazky	49,83 %	44,35 %	37,72 %	28,82 %	22,64 %
Kr. závazky	21,54 %	17,97 %	15,54 %	19,70 %	15,35 %
Časové rozlišení	0,99 %	2,40 %	3,03 %	2,45 %	2,71 %



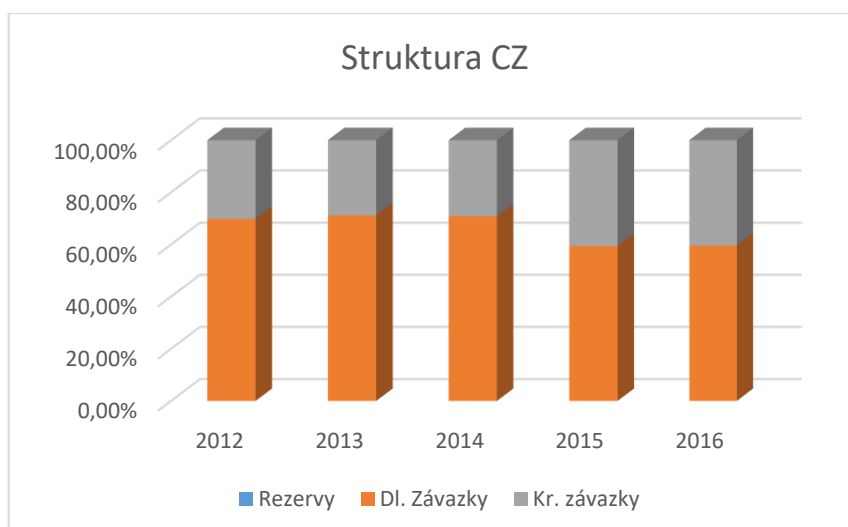
Graf č. 9: Hlavní složky tvorby pasiv společnosti v letech 2012-2016
(Zdroj: Vlastní zpracování dle: Účetní výkazy společnosti)

Vývoj celkových pasiv se ve sledovaném období postupně mění, důvodem je zvyšování hodnoty vlastního kapitálu a snižování hodnoty cizích zdrojů. Podíl vlastního kapitálu se zvyšuje z 27,65 % v roce 2012 až na hodnotu 59,30 % v roce 2016. Důvodem je kladný výsledek hospodaření běžného účetního období, který navyšuje hodnotu vlastního kapitálu každý rok. Položky základního kapitálu, ážia a fondů ze zisku jsou meziročně stabilní a reálně u nich nedochází k větším výkyvům.



Graf č. 10: Struktura vlastního kapitálu společnosti v letech 2012-2016
(Zdroj: Vlastní zpracování dle: Účetní výkazy společnosti)

Podíl cizích zdrojů se snižuje ze 71,36 % v roce 2012 na hodnotu 37,99 % v roce 2016 na celkových pasivech. Důvodem je snižování především dlouhodobých závazků, a to konkrétně závazkům k úvěrovým institucím, které se v mezidobí neustále snižují. Krátkodobé závazky jsou stabilní a reálně u nich nedochází k výraznějším výkyvům. Položka časového rozlišení se udržuje až na rok 2012 okolo 2,65 %.



Graf č. 11: Struktura cizích zdrojů společnosti v letech 2012-2016
(Zdroj: Vlastní zpracování dle: Účetní výkazy společnosti)

3.3.3 Výkaz zisků a ztrát

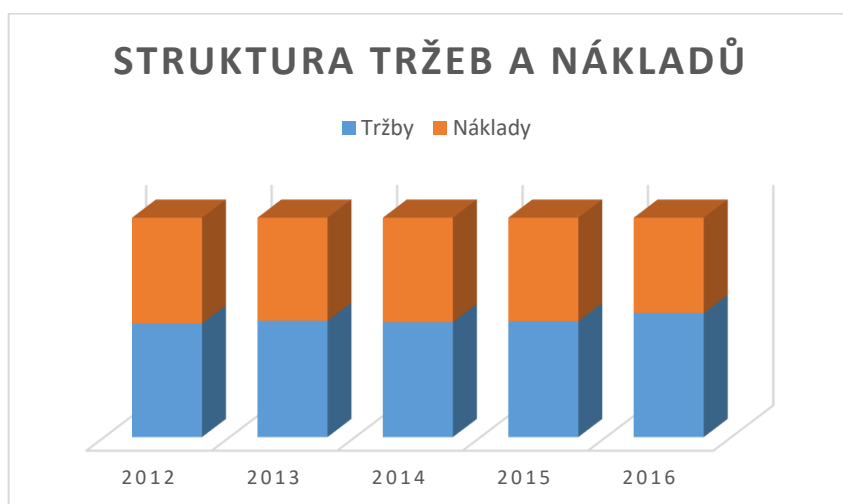
Výkaz zisku a ztráty je nutné zkoumat dle základního členění – provozní výsledek hospodaření (EBIT), finanční výsledek hospodaření (EBT) a výsledek hospodaření za účetní období (EAT). Jako základ vertikální analýzy výkazu zisku a ztráty společnosti XY jsou použity celkové tržby.

Tabulka č. 9: Struktura výsledků hospodaření v jednotlivých letech 2012-2016
(Zdroj: Vlastní zpracování dle: Účetní výkazy společnosti)

	2012	2013	2014	2015	2016
T za zboží	15,52 %	11,88 %	9,87 %	3,15 %	0,00 %
T z vl. Výrobků a služeb	84,48 %	88,12 %	90,13 %	96,85 %	100,00 %
Výkonová spotřeba	47,27 %	47,29 %	45,40 %	39,06 %	34,92 %
Osobní N	45,54 %	41,08 %	45,31 %	49,91 %	41,78 %
Odpisy	3,84 %	2,71 %	1,83 %	1,05 %	5,88 %
Ostatní provozní V	0,51 %	0,02 %	11,34 %	1,41 %	2,86 %
Ostatní provozní N	0,08 %	0,05 %	8,00 %	1,84 %	5,33 %
EBIT	3,77 %	8,88 %	10,80 %	9,55 %	14,94 %
Fin VH	-0,90 %	-1,35 %	-1,33 %	0,65 %	-1,69 %
EBT	2,87 %	7,54 %	9,47 %	10,20 %	13,26 %
VH po zdanění	2,20 %	6,11 %	7,63 %	9,12 %	10,58 %
Převod podílu	0,00 %	0,00 %	0,00 %	0,00 %	0,00 %
EAT	2,20 %	6,11 %	7,63 %	9,12 %	10,58 %
Čistý obrat za ÚO	101,17 %	100,02 %	111,39 %	103,60 %	102,86 %

Struktura tržeb za prodej vlastních výrobků a služeb se ve sledovaném období zvyšuje z 84,48 % v roce 2012 na hodnotu 100 % v roce 2016. Důvodem je postupné snižování tržeb za zboží, které tvořily tržby z hostinské činnosti. Výkonová spotřeba je poměrně stabilní po celé období. V době provozování hostinské činnosti dosahuje podílu okolo 46 % na celkových tržbách společnosti. Následně dosahuje podílu okolo 37 %. Ve finančních jednotkách tato změna znamenala pokles téměř o 1/3, kdy se snížila ze 3 mil. Kč na 2 mil. Kč. U osobních nákladů nedochází k velkým výkyvům v poměru k celkovým tržbám, jelikož si po celou dobu sledovaného období drží podíl okolo 47 %. Totéž platí u úprav hodnot v provozní oblasti, ve kterých je po celou dobu ve sledovaném období poměr k celkovým tržbám okolo 3,06 %. Ostatní provozní výnosy a náklady dosahují minimálních podílů na celkových tržbách. Výjimkou je rok 2014, kdy díky modernizaci

vozového parku dochází k tržbám z prodeje dlouhodobého majetku oproti položce zůstatkové ceny. Podíl v tomto roce dosahuje 11,34 % u ostatních provozních výnosů a 8,00 % u ostatních provozních nákladů. Podíl provozního výsledku na celkových tržbách ve sledovaném období roste, kdy v mezidobí 2014-2015 mírně kolísá, ale ve srovnání let 2012-2016 roste jeho hodnota z 3,77 % na hodnotu 14,94 %. Podíl finančního výsledku hospodaření dosahuje mimo rok 2015 minimálních záporných hodnot. Tyto hodnoty se objevují v řádu do – 2 %. Podíl výsledku hospodaření za účetní období neustále roste, a to z hodnoty 2,20 % postupně na hodnotu 10,58 %. Pro ověření správnosti vertikální analýzy lze využít položky čistého obrátu za účetní období, která mimo rok 2014, se pohybuje okolo 100 % hodnoty tržeb z hlavní činnosti společnosti. Rok 2014 se odchyluje z důvodu ostatních tržeb společnosti, kdy došlo k modernizaci vozového parku.



Graf č. 12: Struktura tržeb a nákladů společnosti v letech 2012-2016
(Zdroj: Vlastní zpracování dle: Účetní výkazy společnosti)

3.4 Analýza poměrových ukazatelů

Jelikož se jedná o poměrně malou společnost se specifickým oborem podnikání, je potřeba vhodně zvolit poměrové ukazatele.

3.4.1 Vývoj ukazatelů zadluženosti a její grafické znázornění

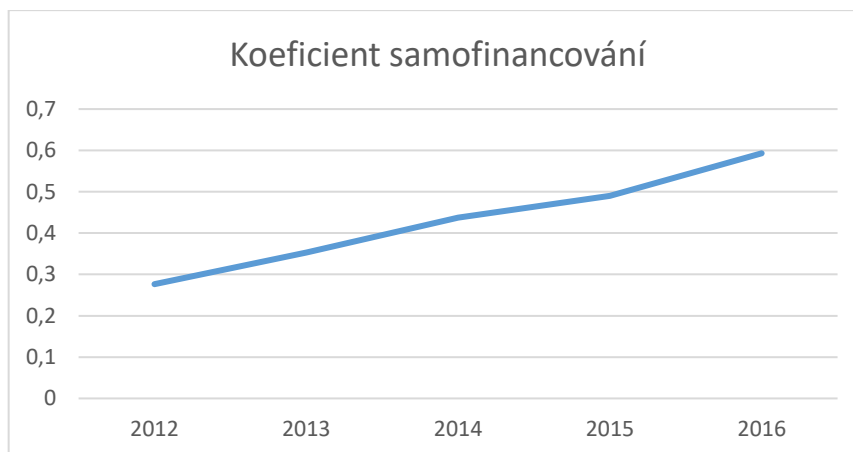
Následující část práce se zaměřuje především na vývoj ukazatelů zadluženosti a její grafické znázornění. Veškerá potřebná data jsou obsažena v následující tabulce.

Tabulka č. 10: Ukazatele zadluženosti společnosti v letech 2012-2016
(Zdroj: Vlastní zpracování dle: Účetní výkazy společnosti)

	2012	2013	2014	2015	2016
Koeficient samofin.	27,65 %	35,28 %	43,72 %	49,03 %	59,30 %
Krytí DM	2,21	2,38	3,18	1,75	2,16
FP	3,62	2,83	2,29	2,04	1,69
Ziskový účinek FP	2,75	2,41	2,01	2,18	1,50
Celková zadluženost	0,71	0,62	0,53	0,49	0,38
Běžná zadluženost	0,22	0,18	0,16	0,20	0,15
Dl. zadluženost	0,50	0,44	0,38	0,29	0,23
Zadluženost VK	258,12 %	176,64 %	121,81 %	98,98 %	64,07 %
Úrokové krytí	5,80	17,68	29,55	17,67	28,84
Úrokové zatížení	0,17	0,06	0,03	0,06	0,03

Podíl vlastního kapitálu na aktivech

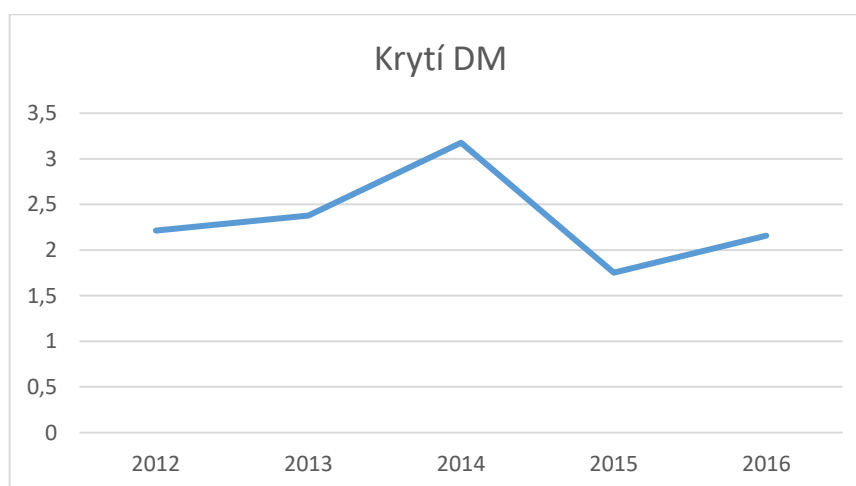
Jedná se o tzn. ukazatel samofinancování a společně s ukazatelem celkové zadluženosti by měly tyto hodnoty tvořit 100 %. Trendem by měl být růst, což znamená vyšší samostatnost financování vlastním kapitálem. Tento trend analyzovaná společnost splňuje, jelikož v roce 2012 dosahuje hodnoty 27,65 % a postupně roste až do 59,30 % v roce 2016. Růst je způsoben rostoucím vlastním kapitálem, konkrétně výsledkem hospodaření. Aktiva od roku 2013 taktéž rostou ovšem menší rychlostí než VK. V období 2012-2014 rostou oběžná aktiva díky krátkodobým pohledávkám a v období 2014-2015 pak dlouhodobý hmotný majetek díky modernizaci vozového parku.



Graf č. 13: Vývoj koeficientu samofinancování v letech 2012-2016
(Zdroj: Vlastní zpracování dle: Účetní výkazy společnosti)

Stupeň krytí stálých aktiv

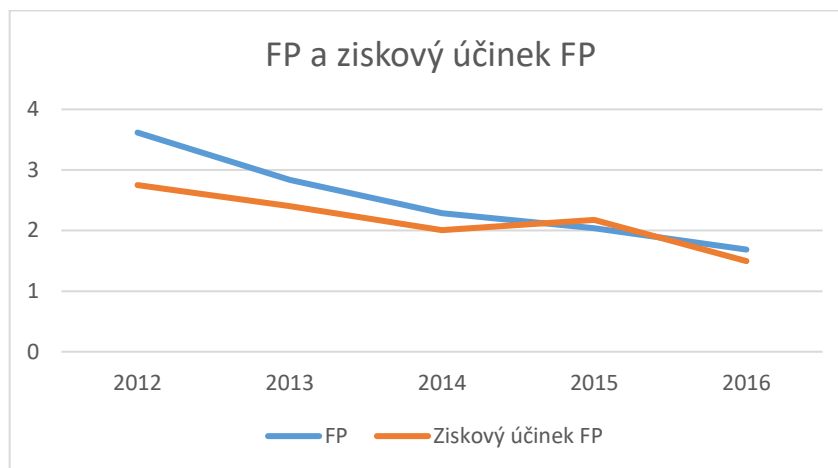
Ukazatel poměřuje dlouhodobý kapitál, tedy vlastní kapitál navýšený o dlouhodobé cizí zdroje se stálými aktivy. Čím vyšších hodnot ukazatel dosahuje, tím vyšší je i finanční stabilita společnosti. Ve sledovaných letech dosahuje společnost vyšších hodnot než 1, v roce 2014 dokonce 3,17. Hodnoty tedy vypovídají o překapitalizování společnosti, to znamená, že stabilita podniku je vyšší, ale efektivnost podnikání se snižuje, jelikož společnost financuje dlouhodobým kapitálem i část oběžných aktiv. I když se společnost po celé sledované období pohybuje nad hodnotou 1, v roce 2015 dochází k propadu na 1,75, což je opět způsobeno investicí do modernizace vozového parku a jedná se tedy z pohledu tohoto ukazatele o pozitivní změnu.



Graf č. 14: Vývoj krytí DM v letech 2012-2016
(Zdroj: Vlastní zpracování dle: Účetní výkazy společnosti)

Finanční páka a ziskový účinek finanční páky

Jedná se opak ukazatele finanční nezávislosti a měl by být stabilní. Finanční páka společnosti po celou dobu klesá díky zvyšování podílu vlastního kapitálu na aktivech. Obdobě se chová taktéž ziskový účinek finanční páky, který se sice postupně snižuje z hodnoty 2,99 roce 2012 na hodnotu 1,63 v roce 2016, ale neustále je vyšší než 1, takže finanční páka pozitivně působí na ROE.



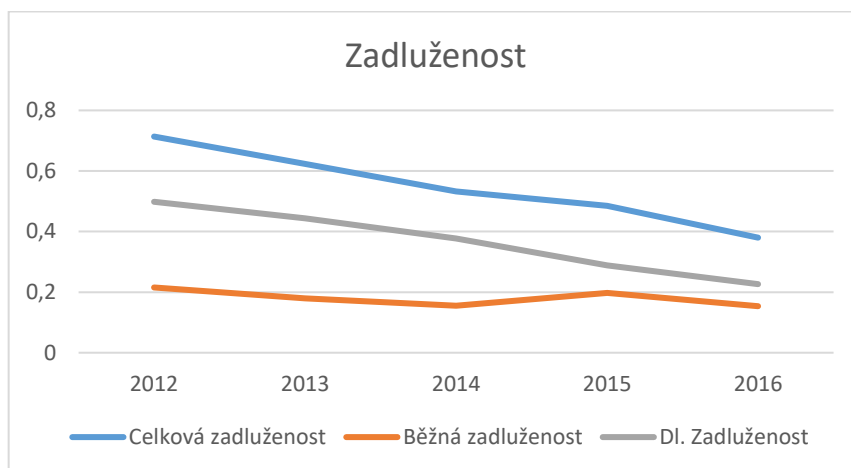
Graf č. 15: Vývoj FP a ziskového účinku FP v letech 2012-2016
(Zdroj: Vlastní zpracování dle: Účetní výkazy společnosti)

Ukazatel celkové zadluženosti, běžná zadluženost a dlouhodobá zadluženost

Ukazatel věřitelského rizika se často srovnává s běžnou a dlouhodobou zadlužeností. Čím vyšší je jeho hodnota, tím vyšší je zadluženost podniku a také i vyšší finanční riziko. Je často počítán s celkovými tržbami. Po celou dobu sledovaného období ukazatel klesá z hodnoty 0,71 v roce 2012 na hodnotu 0,38 v roce 2016. Na postupné snižování mají největší vliv CZ, které v čase klesají, zejména pak dlouhodobé závazky, kde dochází ke snižování závazků k úvěrovým institucím.

Dlouhodobá zadluženost zobrazuje upravené hodnoty, kdy ve výpočtu zobrazuje pouze dlouhodobé závazky a rezervy, které ale ve sledovaném období vykazují nulovou hodnotu. Upravený ukazatel poté zobrazí, jaký podíl aktiv společnosti je financován dlouhodobým cizím kapitálem. Stejně jako u celkové zadluženosti je zachován klesající trend, a to z hodnoty 0,5 v roce 2012 až na 0,23 v roce 2016. V tomto případě pokles v letech značí, že společnost úspěšně splácí svůj dlouhodobý závazek a zároveň si ve sledovaném období žádný další dlouhodobý úvěr nesjednala.

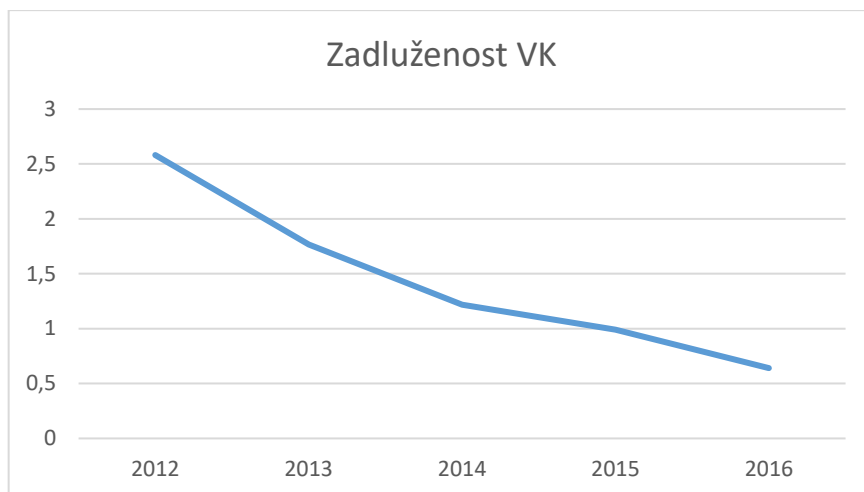
Běžná zadluženost naopak poměruje krátkodobé cizí zdroje, tedy krátkodobé závazky s celkovými aktivy. Podobného trendu je zachováno i v běžné zadluženosti, kdy klesá z hodnoty 0,22 v roce 2012 až na hodnotu 0,16 v roce 2014 avšak v roce 2015 stoupá na hodnotu 0,2 s následným klesáním na 0,15 v roce 2016. Růst byl zapříčiněn náhlým výkyvem ve struktuře krátkodobých závazků, a to konkrétně čerpáním kontokorentního úvěru, který společnost potřebovala na řízení cash flow.



Graf č. 16: Vývoj ukazatelů zadluženosti v letech 2012-2016
(Zdroj: Vlastní zpracování dle: Účetní výkazy společnosti)

Zadluženost vlastního kapitálu

Zadluženost vlastního kapitálu se často poměruje s celkovou zadlužeností, jelikož má obdobnou vypovídací hodnotu. Zadluženost vlastního kapitálu roste, když roste podíl dluhů ve finanční struktuře podniku Tento ukazatel má po celé sledované období sestupnou tendenci, kdy v letech 2012-2013 standardizované hodnoty překračuje, v letech 2014-2015 dosahuje optima, a nakonec v roce 2016 dosahuje hodnot pod tímto standardizovaným rozpětím. Trend je způsoben zvyšováním vlastního kapitálu a snižováním CZ po celé sledované období.



Graf č. 17: Vývoj zadluženosti VK v letech 2012-2016
(Zdroj: Vlastní zpracování dle: Účetní výkazy společnosti)

Ukazatel úrokového krytí

Cílem úrokového krytí je dát informace o tom, kolikrát zisk převyšuje placené úroky. Pokud se ukazatel rovná 1, znamená to, že celý svůj zisk využije společnost pouze na zaplacení svých úroků. Ukazatel po celé sledované období vykazuje výrazně vyšších hodnot. V roce 2012 dosahuje hodnoty 5,8049 a roste až do roku 2014, kdy dosahuje hodnotu 29,5455. V roce 2015 dochází k poklesu na 17,6667 z důvodu nárůstu nákladových úroků a snížení EBIT. Následně v roce 2016 EBIT opět roste a s ním i ukazatel úrokového krytí na hodnotu 28,8387.



Graf č. 18: Vývoj úrokového krytí v letech 2012-2016
(Zdroj: Vlastní zpracování dle: Účetní výkazy společnosti)

Ukazatel úrokového zatížení

Tento ukazatel znamená převrácenou hodnotu ukazatele úrokového krytí a říká, jakou část zisku odčerpávají úroky. Hodnoty společnosti se do roku 2014 snižují postupně z hodnoty 0,1723 až na hodnotu 0,0338, v roce 2015 mírně stoupá na hodnotu 0,0566 s následným poklesem v roce 2016 na 0,0347. I přes negativní výkyv dosahuje velmi nízkých hodnot.



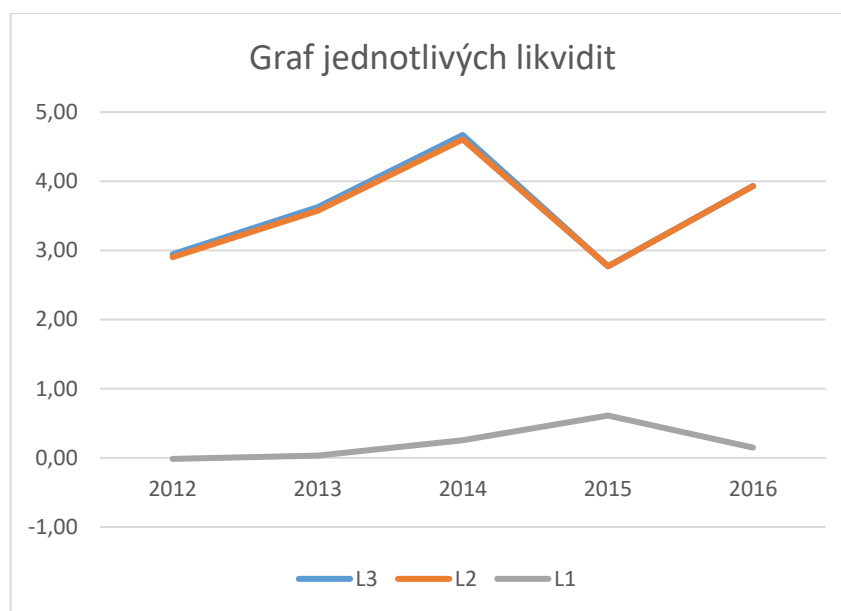
Graf č. 19: Vývoj úrokového zatížení v letech 2012-2016
(Zdroj: Vlastní zpracování dle: Účetní výkazy společnosti)

3.4.2 Vývoj ukazatelů likvidity a její grafické znázornění

Poměrové ukazatele likvidity zjišťují, zdali společnost nebude mít potíže se splácením svých závazků, které nabydou splatnosti v blízké budoucnosti.

Tabulka č. 11: Likvidita společnosti v letech 2012-2016
(Zdroj: Vlastní zpracování dle: Účetní výkazy společnosti)

	2012	2013	2014	2015	2016
L3	2,94	3,63	4,67	2,77	3,93
L2	2,90	3,57	4,60	2,77	3,93
L1	-0,02	0,03	0,25	0,61	0,15



Graf č. 20: Vývoj likvidity L1, L2 a L3 v letech 2012-2016
(Zdroj: Vlastní zpracování dle: Účetní výkazy společnosti)

Celková likvidita

Počítá poměr oběžných aktiv s krátkodobými závazky a tvoří tak základní podvědomí o likviditě společnosti. Ve sledovaném období nedochází ke skokovým hodnotám, kdy až na rok 2015 hodnoty neustále rostou a dosahují vyšších hodnot než standardizované rozpětí. Výkyv v roce 2015 byl způsoben snížením zásob na hodnotu 0 kvůli skončení hostinské činnosti a zároveň snížením pohledávek z obchodních vztahů spolu se zvýšením krátkodobých závazků. Tyto hodnoty potvrzují překapitalizování společnosti, tedy potvrzují stabilitu podniku při sníženém efektivnosti podnikání, jelikož společnost financuje dlouhodobým kapitálem i část oběžných aktiv. V průměru se celková likvidita pohybuje okolo hodnoty 3,6.

Pohotová likvidita

Pohotová likvidita se upravuje oproti celkové likviditě o zásoby, které nevstupují do výpočtu, protože v případě potřeby je obtížnější v krátkém časovém úseku přeměnit zásoby na finanční prostředky. Hodnoty se pohybují výrazně nad doporučeným stanoveným rozpětím, což opět potvrzuje překapitalizování společnosti. Dle trendu by měl ukazatel dosahovat mírného růstu, což se mu i přes vyšší hodnoty daří do roku 2014, kdy dosahuje dokonce hodnoty 4,60, následně v roce 2015 klesá na 2,76 a v roce 2016

opět stoupá na 3,93. Důvodem poklesu je zvýšení krátkodobých závazků spolu se snížením pohledávek z obchodních vztahů.

Okamžitá (peněžní) likvidita

Okamžitá likvidita je poměrně nestabilní a slouží spíše k dokreslení situace likvidity. Ukazatel by měl dosahovat rostoucího trendu a poměruje nejlikvidnější aktiva, tedy peněžní prostředky oproti krátkodobým závazkům. Mimo rok 2015 dosahuje společnost velmi nízkých hodnot, což znamená, že společnost nedrží své peněžní prostředky na účtech a tyto nejlikvidnější aktiva využívá pro další rozvoj společnosti. Ovšem odběratelé tento ukazatel mohou vnímat velmi negativně, protože nižší hodnoty značí zvýšené riziko platební neschopnosti.

3.4.3 Účinek finanční páky-dynamický rozklad ROE

Pomocí dynamického rozkladu ROE lze rozložit tento ukazatel na řadu dalších, ze kterých se vytváří. Následně bude zkoumán vliv jednotlivých ukazatelů na ROE tedy zaměření se na pozitivní a negativní ovlivňování vrcholového ukazatele.

Tabulka č. 12: Výpočet rentability vlastního kapitálu a dílčích ukazatelů
(Zdroj: Vlastní zpracování dle: Účetní výkazy společnosti)

	2012	2013	2014	2015	2016
ROE	9,25 %	20,06 %	19,63 %	17,79 %	18,21 %
DB	76,80 %	81,08 %	80,53 %	89,40 %	79,82 %
ÚB	76,05 %	84,85 %	87,69 %	106,79 %	88,70 %
ROS	3,77 %	8,88 %	10,80 %	9,55 %	14,94 %
OA	116,07 %	115,81 %	112,49 %	95,67 %	102,05 %
FP	361,72 %	283,45 %	228,74 %	203,97 %	168,64 %

ROE ve sledovaném období 2012-2013 roste z 9,25 % na 20,06 %, v období 2013-2015 postupně klesá z 20,06 % na 19,63 % a 17,79 %. V roce 2016 ROE opět roste na 18,21 %. Pro zjištění vlivu dílčích ukazatelů na ROE v čase, bude využita metoda logaritmická.

Tabulka č. 13: Hodnoty ukazatelů v letech 2012-2013
(Zdroj: Vlastní zpracování dle: Účetní výkazy společnosti)

	2013		
	Index	Diferenciál	vliv Δ na Δ ROE
ROE	2,168052041	10,81%	X
DB	1,055728321	X	0,76%
ÚB	1,115759971	X	1,53%
ROS	2,354036556	X	11,96%
OA	0,997766553	X	-0,03%
FP	0,783618372	X	-3,41%
Celkem	X	X	10,81%

Z výsledků je zřejmé, že největší vliv na ROE má růst ROS, která roste o 5,11 % z důvodu vyššího růstu EBIT a stagnace celkových tržeb. Vrcholový ukazatel se vlivem změny ROS změnil o 11,96 %. Pozitivně na ROE působilo také ÚB, které v mezidobí roste o 8,80 % a ovlivňuje vrcholový ukazatel o 1,53 %, a také DB, které v mezidobí roste o 4,28 % a ovlivňuje ROE o 0,76 %. Ostatní položky tedy OA a FP na ROE působí negativně. OA v mezidobí klesá o -0,26 % a ovlivňuje ROE pouze o -0,03 %. Nejvíce negativní vliv na ROE má FP, která v mezidobí klesá o 78,27 % a ovlivňuje tak negativně ROE o -3,41 %. Pokles je způsoben mírným poklesem aktiv, především díky odpisům dlouhodobého majetku oproti růstu vlastního kapitálu o více jak 400 tis Kč. Celkově se ROE v mezidobí zvyšuje o 10,81 %.

Tabulka č. 14: Hodnoty ukazatelů v letech 2013-2014
(Zdroj: Vlastní zpracování dle: Účetní výkazy společnosti)

	2014		
	Index	Diferenciál	vliv Δ na Δ ROE
ROE	0,97848373	-0,43%	X
DB	0,993229094	X	-0,13%
ÚB	1,033449132	X	0,65%
ROS	1,216100132	X	3,88%
OA	0,971344367	X	-0,58%
FP	0,806998095	X	-4,26%
Celkem	X	X	-0,43%

ROE je v mezidobí takřka neměnné, mírně klesá o 0,43 %. Na negativní pokles má znovu nejvyšší vliv FP, která se v mezidobí mění o -54,71 %, což negativně působí na ROE, která se tímto vlivem mění o -4,26 %. Pokles je opět, jako v předchozím roce, způsoben růstem VK oproti celkovým aktivům, která v mezidobí dosahují téměř neměnných hodnot. Negativně na ROE dále působí OA vlivem -0,58 %, která se v mezidobí mění o -3,32 %, dále DB vlivem -0,13 %, které se mezi roky mění o -0,55 %. Pozitivně na ROE působí ÚB a ovlivňuje jej o 0,65 % vlivem změny o 2,84 % a nejvíce ROS o 3,88 %. ROS roste díky dalšímu navýšení EBIT oproti celkovým tržbám, které se v mezidobí mírně snižují o 152 tis. Kč.

Tabulka č. 15: Hodnoty ukazatelů v letech 2014-2015
(Zdroj: Vlastní zpracování dle: Účetní výkazy společnosti)

	2015		
	Index	Diferenciál	vliv Δ na Δ ROE
ROE	0,906259863	-1,84%	X
DB	1,110187302	X	1,95%
ÚB	1,217808673	X	3,68%
ROS	0,88384754	X	-2,31%
OA	0,850498768	X	-3,03%
FP	0,891715635	X	-2,14%
Celkem	X	X	-1,84%

Na ROE má mezi lety 2014-2015 největší negativní vliv OA na ROE, která v mezidobí klesá o 16,82 % a působí tak negativně na ROE ve výši -3,03 %. Pokles OA je způsoben stagnací tržeb a nárůstem celkových aktiv, především DM, jelikož společnost v roce 2015 modernizovala svůj vozový park. Negativně v tomto období na ROE působí také ROS, která v mezidobí klesá o 1,25 % a negativně ovlivňuje ROE o 2,31 %. Posledním ukazatelem je FP, která meziročně klesá o 27,77 % a ovlivňuje vrcholový ukazatel o -2,14 %. Kladně na ROE působí DB a především ÚB. DB v mezidobí roste o 8,87 % a kladně tak působí na ROE, které pozitivně ovlivňuje o 1,95 %. Největší pozitivní vliv na ROE má ÚB, které se meziročně mění o 19,10 % a na ROE pozitivně působí o 3,68 %. Kladnou změnu způsobuje snížení EBIT oproti shodnému EBT. To je způsobeno záporným Fin. VH v roce 2014, který je tvořen úroky a ostatními finančními náklady a kladným Fin. VH v roce 2015 především díky ostatním finančním výnosům. I přesto v mezidobí ROE klesá, konkrétně o -1,84 %.

Tabulka č. 16: Hodnoty ukazatelů v letech 2015-2016
(Zdroj: Vlastní zpracování dle: Účetní výkazy společnosti)

	2016		
	Index	Diferenciál	vliv Δ na Δ ROE
ROE	1,023535753	0,42%	X
DB	0,892886871	X	-2,04%
ÚB	0,830606082	X	-3,34%
ROS	1,564977953	X	8,06%
OA	1,066621852	X	1,16%
FP	0,82678535	X	-3,42%
Celkem	X	X	0,42%

V tomto mezidobí ROE opět roste, a to celkově o 0,42 %. Nejpozitivněji jej ovlivňuje ROS a to o 8,06 %, která v mezidobí roste o 5,40 %. Vysoký růst ROS je způsoben rychlejším růstem EBIT, který rostl v mezidobí o 69 % oproti tržbám, které rostly pouze o 8 %. Jako druhý ukazatel působící pozitivně je OA s vlivem 1,16 % a meziročním růstem o 6,37 %. Oproti tomu negativní vliv na ROE mají ukazatele DB, ÚB a FP. DB se ve mezidobí mění o -9,58 % a vrcholový ukazatel ovlivňuje o -2,04 %, ÚB poprvé v mezidobí klesá a to o 18,09 % a ovlivňuje ROE o -3,34 % a nejvíce záporný vliv má na vrcholový ukazatel FP, konkrétně -3,42 %, s meziročním poklesem o 35,33 %.

Největší pozitivní vliv má ukazatel ROS, díky růstu EBIT oproti tomu nejvíce negativně působí na zkoumaný ukazatel FP díky růstu VK, což je znázorněno a popsáno také v horizontální a vertikální analýze společnosti.

3.4.4 Kralickův Quick test

Kralickův Quick test, stejně jako celá finanční analýza, vychází z účetních výkazů. Tento bonitní model zkoumá zdraví společnosti a pro jeho účely je nutné znát i provozní cash flow, který byl vypočítán nepřímou metodou z účetních výkazů. Do výpočtu cash flow vstupují data z předcházejícího období, proto byl Kralickův Quick test zpracován pouze

na roky 2013-2016 přičemž platí, že čím delší období je analyzováno, tím lépe lze rozeznat jednotlivé faktory, které na působí na celkový výsledek.

Tabulka č. 17: Vstupní hodnoty pro výpočet ukazatelů (v tis. Kč)
(Zdroj: Vlastní zpracování dle: Účetní výkazy společnosti)

	2013	2014	2015	2016
VK	1879	2338	2844	3476
A	5326	5348	5801	5862
EBIT	548	650	530	894
Provozní CF	443	-15	2116	-311
Peněžní prostředky	32	211	699	133
CZ	3319	2848	2815	2227
Výkony	5435	5422	5375	5982

Jelikož jsou známy veškerá potřebná data, dojde k výpočtu jednotlivých ukazatelů v analyzovaném období.

Tabulka č. 18: Výsledné hodnoty jednotlivých ukazatelů v letech 2013-2016
(Zdroj: Vlastní zpracování dle: Účetní výkazy společnosti)

	2013	2014	2015	2016
R1	0,353	0,437	0,490	0,593
R2	7,420	-175,800	1,000	-6,733
R3	0,103	0,122	0,091	0,153
R4	0,082	-0,003	0,394	-0,052

Nyní budou jednotlivé ukazatele ve sledovaném období obodovány, dle tabulky obsažené v teoretické části práce kdy 0 značí velmi špatný stav a 4 značí výborný stav. Poté budou výsledky jednotlivých ukazatelů podle postupu zprůměrovány, čímž se vytvoří ohodnocení finanční stability a hodnocení výnosové situace a jako poslední krok se zprůměrují poslední dva zmíněné průměry.

Tabulka č. 19: Bodové ohodnocení Kralickova Quick testu v letech 2013-2016
(Zdroj: Vlastní zpracování dle: Účetní výkazy společnosti)

	2013	2014	2015	2016
R1	4	4	4	4
R2	2	0	0	0
R3	2	3	2	4
R4	3	0	4	0
Finanční stabilita	3	2	2	2
Hodnocení výnosové situace	2,5	1,5	3	2
Hodnocení celkové situace	2,75	1,75	2,5	2

Z tabulky 19 lze vyvodit řadu závěrů. Nejvíce zřejmým je hodnocení celkové situace společnosti, která se ve všech sledovaných obdobích nachází v šedé zóně, a tedy není možné určit, zdali se jedná o společnost bonitní nebo bankrotní. Pozitivním jevem je stav, kdy hodnocení celkové situace se až na rok 2014 a 2016 výrazněji přibližuje k hranici 3 bodů, které by značily, že se jedná o bonitní společnost. V roce 2016 získala společnost přesně polovinu bodů, tedy se nachází uprostřed šedé zóny a v roce 2014 se dostala mírně pod polovinu konkrétně na 1,75 bodů.

Při podrobnější analýze lze vidět podobné výsledky jak finanční stability, tak i hodnocení výnosové situace. Je tedy nutné se zaměřit na ukazatele, které je tvoří. Prvním ukazatelem je koeficient samofinancování, který byl rozebrán v předešlých kapitolách a dosahuje velmi dobrých výsledků. Oproti tomu druhý ukazatel vykazuje opačné výsledky. Je to především z důvodu špatného provozního cash flow, které je záporné ve 2 období a upozorňuje tak na možné problémy s platební schopností, což také potvrzuje rozbor účetních výkazů, kdy bylo zjištěno, že z tohoto důvodu společnost čerpá kontokorentní úvěr. Třetí ukazatel ROA dosahuje průměrných hodnot a taktéž průměrné bodové ohodnocení. Poslední ukazatel vstupující do výpočtu je podíl provozního cash flow na celkových tržbách a dosahuje skokových hodnot. Jedná se o stejný případ jako tomu bylo u druhého ukazatele využívající provozní cash flow.

3.5 Zhodnocení výsledků finanční analýzy

Finanční analýza společnosti XY, s.r.o. byla zpracována za pomoci využití výkazů zisku a ztrát a rozvahy v letech 2012-2016. K analýze bylo využito horizontální a vertikální analýzy pro posouzení stavu aktiv, pasiv, nákladů a výnosů v jednotlivých letech i v čase. Dále byla vyhotovena finanční analýza za pomoci poměrových ukazatelů zadluženosti a likvidity. Součástí analýzy bylo také vyhotovení dynamického rozkladu ROE z důvodu zjištění vlivu dílčích ukazatelů na celkovou rentabilitu společnosti a bonitního modelu konkrétně Kralickova Quick testu pro ověření správnosti předešlých analýz.

Za pomoci horizontální a vertikální analýzy bylo zjištěno, že u aktiv i pasiv docházelo k postupným změnám především v jejich struktuře. U pasiv to bylo postupné navyšování VK z 27,66 % až na 59,30 %. To bylo zapříčiněno VH min let, který se zvyšoval díky VH BÚO, který byl ve všech sledovaných letech kladný. Naopak u CZ docházelo k postupnému snižování ze 71,34 % na 37,97 %, především díky splácení dlouhodobých závazků. Ve struktuře aktiv měly po celou dobu sledovaného období větší podíl oběžná aktiva, které se držely nad 60 %. Výjimkou byl rok 2015, ve kterém došlo k navýšení dlouhodobého majetku vlivem modernizace vozového parku, čímž se podíl dlouhodobého majetku zvýšil na 44,42 %, zatímco podíl oběžných aktiv se snížil na 54,58 %. V čase nedocházelo k výrazným změnám v bilanci, pouze mezi lety 2014-2015 dochází k růstu o cca 0,5 mil Kč vlivem již zmíněné modernizace.

Za pomoci poměrových ukazatelů byla nejdříve provedena analýza ukazatele zadluženosti. Zde bylo zjištěno, že největší zadluženosti dosáhla společnost v roce 2012 a následně klesá. V bližším detailu lze zjistit, že větší vliv na celkovou zadluženost má zadluženost dlouhodobá, kterou z pohledu cizích zdrojů tvoří dlouhodobé bankovní úvěry, které se ale neustále snižují. Obdobného trendu dosahuje taktéž zadluženost vlastního kapitálu, který se v čase snižuje, což pro věřitele představuje stále nižší riziko. V roce 2012 dosahuje 258,12 % a v roce 2016 pouze 64,07 %. Stupeň krytí stálých aktiv se po celou dobu nachází nad hodnotou 1, což vypovídá o překapitalizování. Nad hodnotou 1 se taktéž pohybuje ukazatel úrokového krytí, což je příznivé a mimo rok 2015 ukazatel neustále roste.

Hodnoty ukazatele likvidity přesahují po celou dobu sledovaného období doporučené hodnoty, což značí, že společnost drží dostatek likvidních prostředků. Ty se ukrývají

především v pohledávkách z obchodních vztahů. Z pohledu diplomové práce není znám detail rozčlenění na dobytné a nedobytné. Pokud by se ovšem jednalo o pohledávky nedobytné, ukazatele likvidity by se musely o tuto položku očistit, což by se negativně projevilo na jejich výsledcích.

Dynamický rozklad ROE byl rozložen na 5 dílčích ukazatelů, a to na DB, ÚB, FP, ROS, OA. Pomocí tohoto rozkladu bylo zjištěno, jak jednotlivé ukazatele ovlivňují zmíněný vrcholový ukazatel. Pro výpočet bylo použito metody logaritmické. Ve srovnání v letech 2012-2016 dochází k růstu ROE, ovšem v mezidobí dochází nejdříve k růstu o 10,81 %, poté k mírnému poklesu o -0,43 % a 1,84 % s následným velmi malým růstem o 0,42 %. Logaritmickou metodou bylo zjištěno, že ukazatel, který ovlivňuje ROE nejpozitivněji je ROS oproti tomu nejvíc negativně jej ovlivňuje FP.

Kralickův Quick test do značné míry potvrdil zjištěné výsledky předešlých analýz, které poukazují na fakt, že společnost ve sledovaném období tvoří zisk, má však problémy s řízením provozního cash flow, a tak se jí týká především **druhotná** platební neschopnost. S výše uvedeným se pojí nestandardní velikosti pohledávek z obchodních vztahů vůči celkové velikosti tržeb, kdy doba obratu pohledávek, tedy jejich splatnost, dosahuje v posledním roce přes 200 dní. Společnost umožňuje svým odběratelům úhradu do 14 dní a zároveň v individuálních případech umožňuje dobu splatnosti prodloužit. Hodnocení celkové situace Kralickova Quick testu zařazuje společnost do šedé zóny s průměrným ziskem 2,25 bodů za celé sledované období.

Analyzovaná společnost je zadluženou, ale finančně stabilní společností, která dosáhla ve všech letech sledovaného období zisku. Společnost by se měla hlouběji zaměřit na analýzu likvidity, pomocí které by se měla snažit zlepšovat platební morálku svých odběratelů, což by se automaticky projevilo ve zlepšení likvidity společnosti, která sice pro výsledky diplomové práce dosahuje kladných hodnot, ale na základě bilančních položek se dá očekávat vyšší podíl nedobytných pohledávek. Lepší bonita odběratelů by navíc mohla vést ke splacení dlouhodobých bankovních úvěrů nebo k využití zdrojů financování do další modernizace vybavení společnosti, či do investic pro zaměstnance (benefity, školení, zvýšení platů, certifikáty apod.).

3.6 SLEPTE analýza

V této části bude provedeno zkoumání vnějšího prostředí pomocí SLEPTE analýzy, díky které je možno identifikovat významné sociální, legislativní, ekonomické, politické, technologické a ekologické faktory, které na společnost působí pozitivně, neutrálně či negativně.

3.6.1 Sociální faktory

Analyzovaná společnost sídlí v menším okresním městě ve Zlínském kraji, proto i průměrná nezaměstnanost a průměrná mzda budou zkoumány z pohledu tohoto kraje. Vybranou společnost nejzásadněji ovlivňuje průměrná nezaměstnanost, především z důvodu, že v dnešní době má značný problém získat kvalifikované zaměstnance podle svých představ, což omezuje možnosti růstu tržeb, popřípadě růstu celé společnosti. Situace před několika lety byla diametrálně odlišná. Zatímco nyní zašle svůj životopis pouze hrstka zájemců, dříve si mohla společnost vybírat z desítek různorodých nabídek, a tedy přijmout nového zaměstnance přesně podle potřebných kritérií. Velmi významným sociálním faktorem je existence **obchodní akademie** nacházející se ve stejném městě, se kterou by společnost mohla navázat spolupráci.

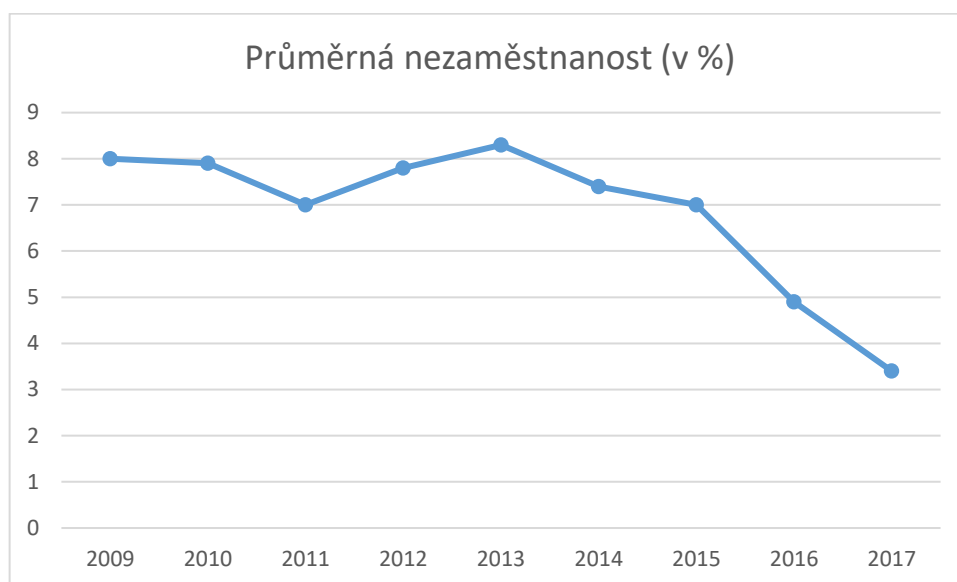
Míra nezaměstnanosti ve Zlínském kraji

Trend dlouhodobě se snižující nezaměstnanosti potvrzují data z Českého statistického úřadu, která jsou zobrazena v tabulce 20. a pro lepší orientaci také v grafu 22. Míra nezaměstnanosti v posledních letech, především kvůli silnému ekonomickému růstu, se značně snižuje nejen ve Zlínském kraji. Mezi lety 2009-2013 je situace stabilní a nedochází ke skokovým hodnotám, přičemž se míra nezaměstnanosti drží okolo 8 %. Ovšem od roku 2013 míra nezaměstnanosti nepřetržitě klesá a zejména v roce 2017 dosahuje kritické hranice. Takto nízká nezaměstnanost není pro ekonomiku prospěšná a tento fakt potvrzuje zkušenost analyzované společnosti.

Tabulka č. 20: Průměrná nezaměstnanost ve Zlínském kraji v letech 2009-2017 (v %)

(Zdroj: Vlastní zpracování dle: Podíl nezaměstnaných osob v České republice podle krajů (stav k 31.12.), 2017)

	2009	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017
Nezaměstnanost	8	7,9	7	7,8	8,3	7,4	7	4,9	3,4



Graf č. 21: Průměrná nezaměstnanost ve Zlínském kraji v letech 2009-2017 (v %)

(Zdroj: Vlastní zpracování dle: Podíl nezaměstnaných osob v České republice podle krajů (stav k 31.12.), 2017)

Průměrná hrubá mzda ve Zlínském kraji

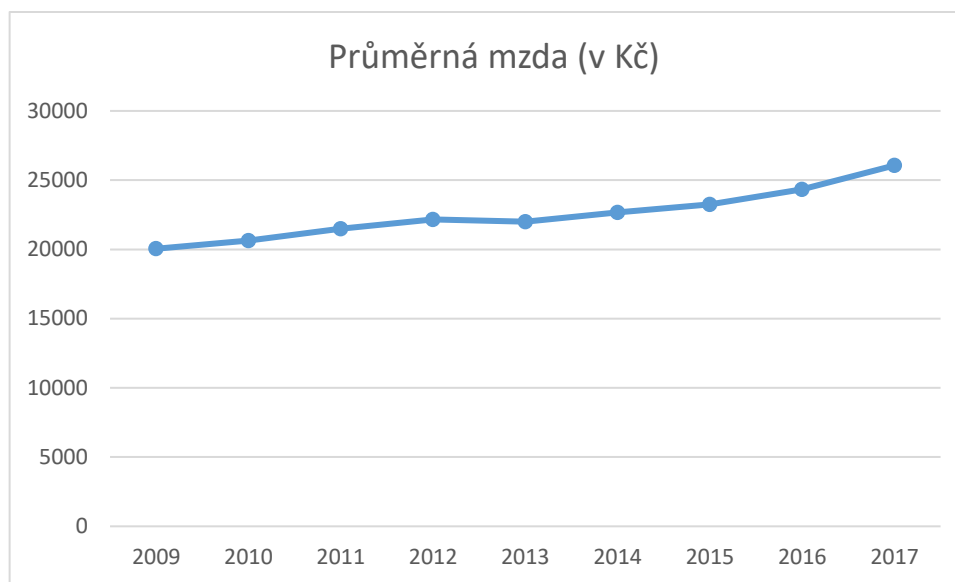
Ukazatel průměrné hrubé mzdy odráží celkový vývoj ekonomiky, a především životní úroveň obyvatelstva, avšak na hodnotu průměrné mzdy řada osob zdaleka nedosahuje, což je i případ zaměstnanců společnosti XY a tento stav může být v budoucnu překážkou pro přijímání nových pracovníků.

U průměrné hrubé mzdy dochází ve Zlínském kraji za posledních 9 let k průměrnému meziročnímu nárůstu o 3,35 %, celkově vzrostla průměrná hrubá mzda o více než 6 tis Kč, přičemž nejvýraznější nárůst je zaznamenán mezi lety 2015-2017, kdy v průměru rostla o více než 1 tis. Kč ročně.

Tabulka č. 21: Průměrná hrubá mzda ve Zlínském kraji v letech 2009-2017

(Zdroj: Vlastní zpracování dle: Český statistický úřad, 2018)

	2009	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017
Průměrná mzda	20049	20637	21486	22173	21994	22683	23240	24342	26063



Graf č. 22: Vývoj průměrné hrubé mzdy ve Zlínském kraji v letech 2009-2017 (v Kč)

(Zdroj: Vlastní zpracování dle: Český statistický úřad, 2018)

3.6.2 Legislativní faktory

Pravděpodobnost legislativních novel nejvíce ovlivňuje politické rozložení sil v každé nově zvolené vládě, protože politické strany prosazují především svoje programové předvolební prohlášení, kterému přizpůsobují i změny zákonů jakými byly v minulosti například vznik superhrubé mzdy, limit u paušálních výdajů, zánik progresivních sazeb daně z příjmu apod.

Aktuálně není vláda s důvěrou sestavena, nicméně vznik vlády bez účasti hnutí ANO vzhledem k počtu mandátů jednotlivých poslaneckých stran není možný. Hnutí za svou existenci prosadilo vznik nových inovativních zákonů a lze v budoucnu očekávat další významné změny legislativy, které se týkají značné části ekonomických subjektů. Jedná se například o spuštění elektronické evidence tržeb (EET), její rozšiřování na další ekonomické subjekty nebo nedávno zavedené kontrolní hlášení (KH), které se týká plátců DPH.

Ekonomickou činnost analyzované společnosti ovlivňuje velká řada různých zákonů, nařízení a vyhlášek, přičemž některé úpravy se týkají přímo analyzované společnosti a některé musí tato společnost znát pouze pro výkon své podnikatelské činnosti například zákon č.353/2003 Sb. o spotřebních daních. Níže bude uveden výčet zákonů s přímou souvislostí:

- ústava ČR,
- listina základních práv a svobod,
- zákon č. 455/1991 Sb., o živnostenském podnikání (živnostenský zákon),
- zákon č. 262/2006 Sb., zákoník práce,
- zákon č. 280/2009 Sb., daňový řád,
- zákon č. 563/1991 Sb., o účetnictví,
- vyhláška č. 500/2002 Sb. pro účetní jednotky účtující v podvojném účetnictví,
- zákon č. 586/1992 Sb., o daních z příjmu,
- zákon č. 235/2004 Sb., o dani z přidané hodnoty,
- zákon č. 16/1993 Sb., o dani silniční,
- vyhláška o změně sazby základní náhrady za používání silničních motorových vozidel a cestovních náhrad,
- další zákony, vyhlášky a nařízení.

Některé změny legislativy v tomto odvětví mohou znamenat příležitost rozšířit svou podnikatelskou činnost, například nařízení o ochraně osobních údajů, které vstoupí v platnost 25.05.2018 (GDPR), jiné znamenají hrozbu při nepřizpůsobení se nové situaci, kvůli které mohou ztratit značné množství klientů, jejímž příkladem může být již zmiňované nedávno zavedené kontrolní hlášení.

Kontrolní hlášení

K 01.01.2016 vstoupil v platnost nový zákon č. 360/2014 Sb., o kontrolním hlášení, který se týká všech plátců DPH. Tento nový systém tzv. kontrolního hlášení byl zaveden za účelem zamezení daňových úniků a nahrazuje dva doplňující tiskopisy k DPH, a to Výpis z evidence pro účely DPH a Výpis z evidence k režimu přenesení daňové povinnosti.

Pro analyzovanou společnost tento zákon znamenal výraznější nárůst administrativního zatížení, neboť velká část klientů společnosti XY jsou právnické osoby, které mají povinnost podávat přiznání k DPH čtvrtletně, avšak kontrolní hlášení musí právnické osoby podávat měsíčně.

GDPR

Jedná se o obecné nařízení o ochraně osobních údajů (General Data Protection Regulation), jehož cílem je zajistit stejné podmínky ochrany osobních údajů ve všech členských státech EU. Od stávajícího zákona č. 101/2000 Sb., o ochraně osobních údajů se liší především rozšířením práva na výmaz, v některých případech zajištění přenositelnosti informací k jinému správci, přísnějším dodržováním zákonnosti, korektnosti a transparentnosti, minimalizací potřebných osobních údajů pro rozsah ve vztahu k potřebnému účelu a výškou pokut (Deset otázek a odpovědí ke GDPR, 2018).

GDPR se až na výjimky týká všech osob a institucí, které zpracovávají osobní údaje na území EU, přičemž za osobní údaj se považuje jakákoliv konkrétní informace, která může vést jak přímo, tak i nepřímo k určení fyzické osoby. Správce podle tohoto nařízení je osoba, která při výkonu své činnosti zpracovává osobní údaje a stanovuje zákonný důvod, za jakým účelem a jakým způsobem budou osobní informace zpracovávány (Deset otázek a odpovědí ke GDPR, 2018).

Pokud správce zjistí, že bylo narušeno zabezpečení osobních údajů, musí tuto skutečnost ohlásit úřadu pro ochranu osobních údajů a navrhnout způsoby řešení rizik. V případě, že se jedná o velké riziko má povinnost tuto skutečnost oznámit také dotčeným subjektům. Pokuty za porušení ochrany osobních údajů mají působit jako odstrašující, nikoliv likvidační a jejich výše souvisí s velikostí podniku a mírou způsobené škody (Deset otázek a odpovědí ke GDPR, 2018).

Analyzovaná společnost má postavení správce vůči svým klientům, protože bude nakládat s osobními údaji svých klientů a jejich zaměstnanců. Proto si musí zajistit jejich souhlas, že zpracovávané údaje budou použity pouze pro nezbytně nutné účely například (rodné číslo obsažené ve mzdových listech). Zároveň musí mít analyzovaná společnost pověřence pro ochranu osobních údajů, který bude společnosti radit a zejména dohlížet na dodržování podmínek stanovených v nařízení GDPR (Nařízení 2016/679).

3.6.3 Ekonomické faktory

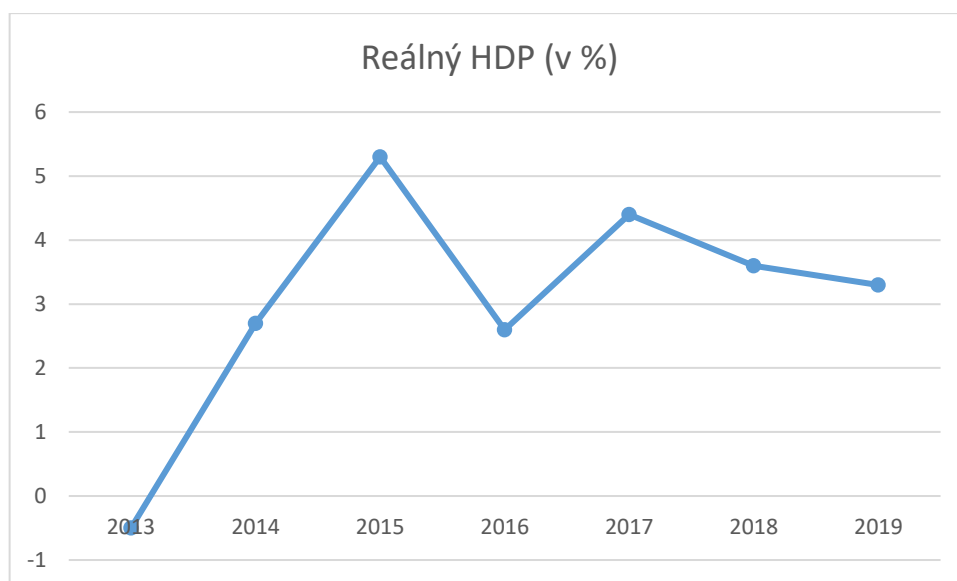
Každá společnost podle svého charakteru musí vést účetnictví nebo daňovou evidenci, a zároveň podávat daňová přiznání, protože se jedná o nezbytně nutnou činnost pro existenci každého ekonomického subjektu. Klienti společnosti XY hradí měsíčně fixní částku bez ohledu na aktuální ekonomický cyklus, a zároveň více jak 80 % klientů s analyzovanou společností spolupracuje déle než 15 let, a proto některé ekonomické faktory ovlivňují vybranou společnost velmi specificky.

Hospodářský cyklus, tedy růst a pokles HDP ovlivňuje analyzovanou společnost zejména prostřednictvím průměrné míry nezaměstnanosti, která je nepřímo úměrná vývoji hospodářského cyklu, tedy při recesi roste a při konjunktúře klesá. Je velmi těžké určit, jaká část hospodářského cyklu je pro vybranou společnost nejvýhodnější. Při recesi je sice schopna najít kvalitní nové zaměstnance, avšak dlouhodobá recese se může projevit insolvenčí řady klientů, čímž by se v konečném důsledku snížily její tržby. Při konjunktúře se naopak zvyšuje poptávka, na kterou není bohužel schopna reagovat z kapacitních důvodů. Následující tabulka a graf obsahuje vývoj reálného HDP včetně predikce na 2 období.

Tabulka č. 22: Vývoj reálného HDP v letech 2013-2019 (v %)

(Zdroj: Vlastní zpracování dle: Makroekonomická predikce - duben 2018, 2018)

	2013	2014	2015	2016	2017	2018	2019
Reálný HDP	-0,5	2,7	5,3	2,6	4,4	3,6	3,3



Graf č. 23: Vývoj reálného HDP v letech 2013-2019 (v %)

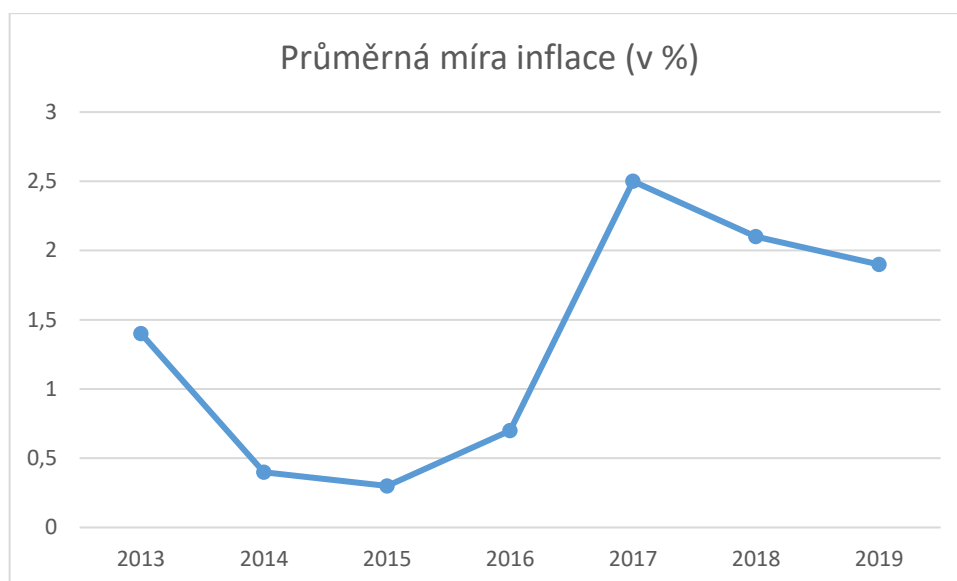
(Zdroj: Vlastní zpracování dle: Makroekonomická predikce - duben 2018, 2018)

V případě průměrné míry inflace lze na rozdíl od předchozího ekonomického faktoru určit ideální stav. Pro společnost je žádoucí co nejnižší průměrná míra inflace, a to i přes skutečnost, že eviduje jak krátkodobý, tak i dlouhodobý závazek vůči úvěrovým institucím. Odběratelské smlouvy totiž nezahrnují růst cen poskytovaných služeb ani o výšku průměrné míry inflace, a zároveň k navyšování cen za poskytované služby dochází pouze jednou za řadu let. Průměrná míra inflace v letech 2013-2016 dosahuje velmi nízkých hodnot a kromě roku 2013 se pohybuje pod hranicí 1 %. V roce 2017 dochází výraznému nárůstu bezmála o 2 %. Predikce na období 2017-2019 počítá s postupným snižováním průměrné míry inflace z hodnoty 2,5 % až na hodnotu 1,9 %. Všechny uvedené hodnoty včetně predikce jsou pro rozvoj analyzované společnosti příznivé.

Tabulka č. 23: Průměrná míra inflace v letech 2013-2019 (v %)

(Zdroj: Vlastní zpracování dle: Makroekonomická predikce - duben 2018, 2018)

	2013	2014	2015	2016	2017	2018	2019
Průměrná míra inflace	1,4	0,4	0,3	0,7	2,5	2,1	1,9



Graf č. 24: Průměrná míra inflace v letech 2013-2019 (v %)
(Zdroj: Vlastní zpracování dle: Makroekonomická predikce - duben 2018, 2018)

3.6.4 Politické faktory

Politická situace v ČR je v současné době poměrně nestabilní. Důvod nestability je, že řadu měsíců po volbách, které s vysokým náskokem vyhrálo hnutí ANO, není stále sestavena vláda s důvěrou. Situace je velmi napjatá a není zcela zřejmé kdy, v jakém složení a zdali vůbec se vyjedná podpora pro vládu. Politický vliv je tak nejen kvůli vládě v demisi, ale také kvůli proběhlým demonstracím negativní. Vliv mají i politiky okolních států z nichž nejdůležitějším je vliv politiky Evropské unie, jejichž součástí je i ČR. Vliv politiky EU týkající se účetnictví a daní není příliš velký. Je to zejména z důvodu procesní složitosti, protože v otázkách týkající se změn daňové politiky je potřebný 100 % konsensus. V Evropě existuje celá řada rozdílných daňových systémů, které kladou různou váhu na přímé daně, a proto je v této oblasti dosažení shody nereálné. Oproti tomu jsou daně nepřímé značně harmonizovány.

Výrazný vliv pro společnost XY mohou mít určité body prohlášení Vlády ČR, především bod Finance a hospodaření státu, který se týká daňového systému. „*Prioritami Ministerstva financí budou zjednodušení a elektronizace daňového systému, přičemž se v maximální možné míře budeme zasazovat o přesun komunikace s finančním úřadem do online prostředí, zavedení nových účinných postupů při správě daní mezinárodních korporací a efektivní sestavování a plnění státního rozpočtu.*“ (Programové prohlášení

vlády, 2018). Nesmí se však opomenout, že se jedná o prohlášení Vlády ČR v **demisi** a je možné, že tento bod a řada dalších nemusí být v budoucím prohlášení nově sestavené vlády obsaženy.

3.6.5 Technologické faktory

Poskytování účetních a daňových služeb je jedno z mála odvětví, ve kterém nemá žádný smysl investovat do výzkumu a vývoje, neboť je toto odvětví státem přísně regulováno. Jediný prostor pro vývoj mají IT společnosti, a to prostřednictvím vytváření sofistikovanějších účetních programů. V dnešní době je na trhu celá škála účetních programů, které se dají roztrždit dle ceny, jednoduchosti a zaměření, přičemž společnost XY využívá účetní program INES. Zvýšení efektivnosti účetních softwarů brání především celková složitost nastaveného účetního a daňového systému v ČR, kdy je potřeba každý účetní doklad vyhodnotit individuálně vzhledem ke specifické ekonomické činnosti klienta, protože co je daňově neúčinný náklad pro jednoho klienta může být daňově účinný náklad pro jiného klienta.

3.6.6 Ekologické faktory

Vzhledem k zaměření společnosti se vliv ekologických faktorů nijak neprojevuje, to ovšem neznamená, že by společnost jednala neekologicky. Při její ekonomické činnosti dochází ke značné spotřebě papírů a elektrické energie. K enormní spotřebě papírů dochází i přesto, že se tisknou pouze nezbytně potřebné dokumenty, zbylé informace jsou uchovávány pouze na serveru, popřípadě na externím datovém nosiči. Nepotřebné použité papíry se skartují a následně jsou odvezeny jako tříděný odpad. Potřebná elektrická energie je ze značné části získána z vlastní fotovoltaické elektrárny, která vytváří elektrickou energii z obnovitelných zdrojů, konkrétně z energie, kterou generuje sluneční záření.

3.6.7 Zhodnocení SLEPTE analýzy

SLEPTE analýza se skládá z řady oblastí, přičemž v každé oblasti byly rozpracovány nejpodstatnější faktory související s chodem společnosti a jejím zpracováním bylo identifikováno několik faktorů, jejichž změna může mít výrazný vliv na vybranou společnost.

Ve Zlínském kraji a také v celé ČR se průměrná nezaměstnanost pohybuje na velmi nízkých až kritických hodnotách, a nejen proto má analyzovaná společnost značný problém přijmout nového zaměstnance. Aktuálním podmínkám také neprospívá, že uchazečům je nabídnuta nižší hrubá mzda, než je průměr ve Zlínském kraji, proto je za neměnných podmínek tento stav pro společnost velmi negativní. Výraznou příležitostí identifikovanou v sociálních faktorech je možnost navázat spolupráci s **obchodní akademií** nacházející se ve stejném městě, přičemž tato spolupráce by byla výhodná pro všechny zainteresované skupiny.

Analyzovaná společnost pro výkon své ekonomické činnosti musí znát a sledovat celou řadu zákonů nařízení a vyhlášek, proto jakákoliv legislativní změna může znamenat buď příležitost pro rozšíření podnikatelské činnosti jako například nařízení GDPR, ale také riziko ztráty značné části klientů při nepřizpůsobení se novým legislativním úpravám, poslední takové riziko bylo spojeno s nedávno zavedeným kontrolním hlášením. Míra legislativních úprav závisí především na rozložení politických sil ve vládě, a proto legislativní faktory úzce souvisí s faktory politickými. Programové prohlášení vlády obsahuje bod týkající se zjednodušení daňového systému, ovšem jedná se o prohlášení vlády v demisi a není jisté, zdali zjednodušení daňového systému bude obsahem prohlášení i vlády následující.

V ekonomických faktorech byl analyzován vliv reálného HDP a průměrné míry inflace. Průměrná míra inflace umožňuje absenci každoročního přeceňování poskytovaných služeb, protože se dlouhodobě pohybuje okolo 1 % a její vývoj i do budoucna bude pro společnost značně příznivý. Ideální část hospodářského cyklu je u vybrané společnosti problematické určit, protože při expanzi je převis poptávky, které z kapacitních důvodů není schopna uspokojit a při dlouhodobé recesi se mohou někteří její klienti dostat do úpadku, čímž by mohl být narušen i chod společnosti XY.

Automatizaci v tomto odvětví zabraňuje složitost daňového systému, ve kterém je nezbytně nutné vyhodnotit každý účetní doklad samostatně vzhledem k povaze ekonomického subjektu. Není výjimkou, že co je pro jednu společnost daňově neúčinný náklad je pro jinou společnost daňově účinný a obráceně.

Vzhledem ke specifické ekonomické činnosti se společnosti netýkají žádné ekologické normy, i přesto však dbá na životní prostředí. Velkou část spotřeby elektrické energie

získává z obnovitelných zdrojů pomocí vlastní fotovoltaické elektrárny. Data, která nejsou nezbytně potřebná ve fyzické formě, jsou uchovávána na vlastním serveru a nepotřebné informace obsažené v listinné podobě jsou skartovány a následně odváženy jako tříděný odpad.

3.7 Porterův model pěti sil

Porterův model pěti sil se zaměřuje na analýzu vnějšího okolí společnosti. Analýza bere v úvahu aktuální konkurenci v odvětví, vstup nových hráčů, vyjednávací sílu dodavatelů a odběratelů a hrozbu substitutů. Na základě kombinace všech faktorů se hodnotí ziskovost konkrétního odvětví, přičemž ziskovost není pro všechny společnosti stejná a v čase se mění zejména kvůli ekonomickému cyklu.

3.7.1 Aktuální konkurence v odvětví

Rivalita společností se zvyšuje především s málo rostoucím trhem případně v novém prostředí, do kterého vstoupí velký počet konkurentů. Jak již bylo vícekrát řečeno, analyzovaná společnost podniká ekonomickou činnost ve velmi specifickém oboru, ve kterém je zároveň nastaveno pár nepsaných pravidel týkající se rivality.

Tím nejvýznamnějším je, že společnosti v oboru aktivně neoslovují klienty svých konkurentů. V tomto odvětví je zvyklostí, že se takové praktiky nedělají, zejména i proto, že kvalitní účetní a daňové kanceláře jsou přehlcneny, vlastní stálou dlouholetou klientelu, a tak nemají již kapacity přijímat další klienty. Toto pravidlo je až na výjimky dodržováno a jeho porušování se dopouští především nově vstupující společnosti na trh.

Jednou takovou je společnost ze Zlína, která tímto způsobem usiluje o přebírání klientů analyzované společnosti. Snaží se přitom využívat výrazně nižší cenové politiky, v některých případech dokonce i za podhodnocení poskytovaných služeb. Analýzou konkurenta bylo identifikováno, jakým způsobem může generovat zisk i při značně nižších výnosech. Na základě analýzy vyplynulo, že se jedná o výraznou úsporu mzdových nákladů, protože tato konkurenční společnost zaměstnává převážně studenty, kteří pořizují doklady do účetního softwaru. Navíc mají možnost využít home office tedy pracovat z domova, a to všechno na dohodu o provedení práce či pracovní činnosti, čímž konkurent snižuje mzdové náklady o sociální a zdravotní pojištění hrazené

zaměstnavatelem a vytváří tak značný manipulační prostor pro cenovou politiku. Výše zmíněná úspora je však docílena za pomoci ohrožení kvality poskytovaných služeb, především protože pravděpodobnost, že se pracovník konkurenční společnosti, tedy student, dopustí chyby je nesrovnatelně vyšší oproti tomu, že se chyby dopustí zaměstnanec společnosti XY, který má mnohdy dobu praxe delší než 15 let, a zároveň pravidelně absolvoval řadu školení. Tento fakt potvrzuje velmi malé množství objevených chyb daňovou kontrolou uskutečněných u klientů analyzované společnosti.

3.7.2 Potencionální noví konkurenti

Noví konkurenti vstupují na trh především, když je atraktivní, a tedy přináší společností nejen účetní zisk ale i ekonomický. Omezení vstupu nových konkurentů na trh je ovšem celá řada, jako například vysoké fixní náklady, vysoké vstupní náklady nebo nákladové výhody, pod kterými si lze představit například know-how.

Noví konkurenti musejí překonat zejména znalostní bariéry, aby jim bylo umožněno na trh vstoupit. Jedná se o vystudování školy, dobu praxe nebo složení zkoušky daňového poradce. Obecně lze nové konkurenty rozdělit do dvou kategorií a to:

- podnikatelské subjekty (firmy a OSVČ),
- potenciální zaměstnanci.

Pokud chtějí podnikatelské subjekty zejména OSVČ podnikat v tomto odvětví, musí získat vázanou živnost, popřípadě složit zkoušky daňového poradce. V případě právnických osob se jedná o stejný případ s tím rozdílem, že stačí pouze jedna osoba splňující vstupní podmínky, která se stane odpovědným zástupcem. Z výše zmíněným se pojí značná složitost jak účetních předpisů, tak daňového systému, která tak zvyšuje nároky pro vstup do odvětví. Vstup do komory daňových poradců je kapitola sama o sobě, kdy úspěšně splní kvalifikační zkoušky velmi malé procento uchazečů. Díky těmto výrazným bariérám vstupu na trh lze předpokládat velmi malý přísun nových podnikatelských subjektů vstupujících do odvětví.

Druhá zmíněná kategorie se týká především situace, kdy odběratel přijme nového zaměstnance na zpracování účetnictví a daňových přiznání, takže přestane poptávat tyto služby, jelikož si je začne vytvářet ve vlastní režii. Tento případ se týká především malých a středních firem, které mohou tímto způsobem ušetřit značné finanční prostředky

výměnou za zvýšené riziko případných chyb ve výkazech, přiznáních, či účetních postupech. Riziko chybovosti přesněji riziko možnosti doměření daně při daňové kontrole závisí především na ekonomické činnosti, velikosti společnosti (čím menší, tím menší prostor pro chyby) a zkušenosti nabíraného personálu. V posledním jmenovaném případě platí, že s narůstající kvalitou nabíraného personálu rostou zároveň i mzdové náklady. Ovšem pro společnost, která se rozhodne přestat poptávat služby týkající se účetního a daňového poradenství a začne realizovat tyto činnosti samostatně, je výhodnější přijmout na jednu stranu nákladnějšího samostatného zaměstnance s delší dobou praxe (v ideální situaci se jedná o osobu, která dříve pracovala pro účetní či daňovou kancelář) oproti absolventovi, který by byl sice finančně výhodnější, ovšem výrazně rizikovější.

3.7.3 Síla dodavatelů

Síla dodavatelů zjednodušeně závisí na jeho velikosti, kvalitě poskytovaných služeb a zboží a na důležitosti firmy, pro kterou realizuje svou ekonomickou činnost. U výrobních podniků je celá škála dodavatelů, které působí na firmu s odlišným vlivem. Ovšem společnosti, které poskytují služby a zejména pak společnosti se znalostním kapitálem nemají příliš mnoho dodavatelů.

Analyzovaná společnost má pouze pár významných dodavatelů. Podstata dodavatelů je seřazena níže dle velikosti závazků na:

- externí účetní služby,
- pronájem nebytových prostor,
- spotřeba vody, plynu a elektrických energií,
- operativní leasing kancelářské techniky,
- ostatní služby a materiál.

Z účetního pohledu nejvyšší náklady pro společnost představují externí účetní služby, kdy analyzovaná společnost působí jako prostředník mezi odběratelem a dodavatelem, přičemž se zaštiťuje za správnost účetnictví prováděné externím dodavatelem. Ve výsledku realizuje zisk za zprostředkování. V tomto případě je společnost jištěna uzavřením smlouvy s velmi podobnými parametry jak s odběrateli, tak dodavateli, a tedy v konečném důsledku tlak dodavatele vyústí pouze v tlak na odběratele. Případné

vypovězení smlouvy z jedné strany dává společnosti možnost realizovat stejný akt na straně druhé.

Skutečně nejvyššími náklady, které nemají oporu v přímých tržbách na straně druhé se týkají nájmu nebytových prostor, ve kterých provozuje ekonomickou činnost. Vyjednávací síla dodavatele je značná, protože se zachovala vysoká cena z dob, kdy byl nedostatek nebytových prostor v okrese a zároveň společnost zde sídlí dlouhá léta a pokud to nebude nezbytně nutné nemá zájem měnit aktuální sídlo.

Dalším vysokým nákladem je spotřeba vody, plynu a elektrických energií. Zde působil silný tlak dodavatelů na růst ceny v posledních letech, zejména kvůli bariérám vstupu nových firem si to poskytovatelé energií mohli dovolit. Nicméně po dlouholetém zvyšování jednotkových nákladů společnost uzavřela výhodnější smlouvu s nově vstupující firmou na trh a zároveň si zhruba před třemi lety vystavěla fotovoltaickou elektrárnu, díky které se došlo ke značnému snížení závislosti na dodavatelích energií.

Poslední významná položka v závazcích k dodavatelům je operativní leasing kancelářské techniky, která je pro společnost vzhledem k její ekonomické činnosti nezbytná. Spolu s kancelářskou technikou se však dodávají i služby s ní spojené především spravování serveru, a řešení problémů týkající se počítačů a vzájemné komunikace mezi jednotlivými zařízeními. Proto je v tomto případě vyjednávací síla dodavatelů především v krátkém období značná, jelikož přechod ke konkurenci nebo nákup vlastní kancelářské techniky a zejména její správa by společnost stála velké množství dodatečných nákladů.

Ostatní služby zahrnují jednorázové služby, popřípadě méně nákladné služby jako aktualizace softwaru apod. Do materiálu se řadí zejména spotřeba papíru, kde vyjednávací síla dodavatelů je vzhledem k velké škále možností přejít ke konkurenci velmi slabá.

3.7.4 Síla odběratelů

Aktuálně jediným hlavním zdrojem příjmů analyzované společnosti je poskytování účetních služeb a daňového poradenství menším a středním firmám, takže její tržby nejsou závislé pouze na některých odběratelích., navíc zkoumané odvětví je velmi specifické vzhledem k celkové náročnosti, povinnosti a problematice s ním spojené, což oslabuje vyjednávací sílu odběratelů. Pro každou společnost se jedná o nezbytně nutné

činnosti, které může řešit samostatně nebo právě outsourcingem. Jejich vyjednávací síla je navíc ještě oslabena nastaveným daňovým systémem v ČR, kde mzdové náklady se u velkého množství společností řadí na první místa celkových nákladů, a tedy přechod z outsourcingu by často byl pro společnost finančně náročnější. Dále se předpokládá, že daňový poradce bude dosahovat nižší chybovosti. V tomto konkrétním případě vyjednávací síle neprospívá ani celková ekonomická situace, kdy ekonomika roste, tedy přibývá velké množství firem poptávající účetní a daňové služby spolu se situací na trhu práce, kde je značný nedostatek pracovních sil, což tlačí na růst mezd. Všechny zmíněné faktory snižují vyjednávací sílu odběratele, který je v aktuální době značně oslaben.

Důležité je zmínit, že existují i výrazné rozdíly v kvalitě poskytovaných služeb napříč daňovými poradci. Zejména pak jejich schopnost obhájit a prokázat při daňových kontrolách problematické položky. Velmi schopný daňový poradce dokáže pracovat s řadou sporných a obtížně identifikovatelných nákladů, přičemž některé z nich dokáže obhájit jako daňově účinné, tedy pomáhá společnosti snížit její daňovou povinnost a dává ji tak možnost ušetřené peněžní prostředky využít efektivnějším způsobem. Tento případ se týká i analyzované společnosti, která má vynikající výsledky při daňových kontrolách, které velmi zřídka doměřují neprokázané položky, tedy nejen tímto způsobem výrazně snižují vyjednávací sílu všech odběratelů.

3.7.5 Hrozba substitutů

Vzhledem ke specifickému oboru podnikání a celkovému vývoji účetních a daňových zákonů je velmi obtížné stanovit jakýkoliv substitut. Obecně u určitých druhů služeb se substituty nemusí objevovat.

I přes výše zmíněné byl alespoň jeden substitut identifikován, a to konkrétně účetní a daňoví poradci, kteří chtějí být zaměstnání. Tato skupina byla již zmíněna v předešlých faktorech, nicméně se zároveň jedná i o substitut. Za substitut se tato situace považuje v případě, když si odběratelská společnost místo externích služeb týkajících se účetnictví a daňového poradenství pořídí nového zaměstnance na výkon této činnosti, a tedy si začne zpracovávat účetnictví a řešit daňové povinnosti ve vlastní režii. Nejedná se o záměnu jiným produktem, ale dochází ke změně formy.

3.7.6 Zhodnocení Porterovy analýzy

V odvětví analyzované společnosti je sice velké množství firem, které si však navzájem příliš nekonkurují. V analýze je konkrétně zmíněna pouze jediná společnost, která v nedávné minulosti přímo oslovovala klienty společnosti XY, avšak se jí nepodařilo i přes výrazně nižší cenovou nabídku přebírat klienty především kvůli značně rozdílné kvalitě zaměstnanců. S ohledem na velikost společnosti XY nebyl zkoumán její celkový tržní podíl, protože by se jednalo o velmi zanedbatelné hodnoty především s nulovou vypovídací schopností.

Vstup nových konkurentů do odvětví je značně limitován existencí znalostní bariéry, bez jejichž překonání není možné v tomto odvětví fungovat. Zároveň noví konkurenti v odvětví mohou být i nepodnikatelské fyzické osoby, které mají zájem se nechat zaměstnat.

Vyjednávací síla dodavatelů je různorodá a záleží především na jejím charakteru. Slabou vyjednávací sílu vůči společnosti XY mají externě poskytované služby (jejich tlak se přenáší pouze na odběratele), poskytovatele elektrických energií (díky vystavěné fotovoltaické elektrárně) a ostatní služby, do kterých patří nákup kancelářských potřeb a správa softwaru. Na druhou stranu velmi výhodou vyjednávací pozici má pronajímatel nebytových prostor (společnost chce předejít stěhování) a dodavatel operativního leasingu kancelářské techniky, především z důvodu nákladové složitosti přejít k jinému dodavateli, popřípadě k nákupu vlastní kancelářské techniky.

Vyjednávací síla odběratelů vzhledem k nynější ekonomické situaci a všech ostatních faktorů je velmi malá. Analyzovaná společnost není závislá na žádném odběrateli, zejména z důvodu rovnoměrného zastoupení na celkových tržbách od každého z nich. Odběratelům v tomto ohledu nepřispívá především vysoká kvalita poskytovaných služeb od analyzované společnosti, osobní přístup a také ekonomický růst, který zvyšuje poptávku po účetních a daňových službách a zároveň tlačí na růst mezd.

Vzhledem ke specifiku odvětví existuje jen velmi malá hrozba substitutů, protože účetnictví jako takové se aktuálně nedá ničím jiným nahradit. Lze substituovat pouze její formu, a to tím způsobem, že se účetnictví bude vést externě pomocí účetní či daňové kanceláře nebo interně tedy samostatně ve vlastní režii.

3.8 Model 7S

Prostřednictvím modelu 7S dle McKinsey bude zkoumáno vnitřní okolí společnosti hodnocením strategie, systémů, struktury, sdílených hodnot, stylu vedení, spolupracovníků a schopností, přičemž všechny faktory jsou vzájemně provázané, hodnotí se samostatně a pomohou identifikovat slabé a silné stránky hodnocené společnosti.

3.8.1 Strategie

Hlavním strategickým cílem společnosti XY je zaměření se na osobní přístup ke svým klientům, kterým poskytuje služby i nad rámec podmínek vymezených v odběratelských smlouvách, například se jedná o včasné upozornění na splatnost závazků vůči státu, orgánům sociálního zabezpečení a zdravotního pojištění, zprostředkování právních služeb, poradenskou činnost týkající se vystavování daňových dokladů atd. Mimo osobní přístup si zároveň zakládá na své nízké chybovosti, o čemž svědčí i více jak 95 % úspěšnost při daňových kontrolách. Mnoho potenciálních zájemců kontaktuje společnost na základě doporučení od stávajících klientů, ovšem řadu z nich v oblasti poskytování účetních služeb musí z kapacitních důvodů odmítat. Naproti tomu služby daňového poradenství nabízí například prostřednictvím inzerátů zveřejněných v místním týdeníku.

3.8.2 Systémy

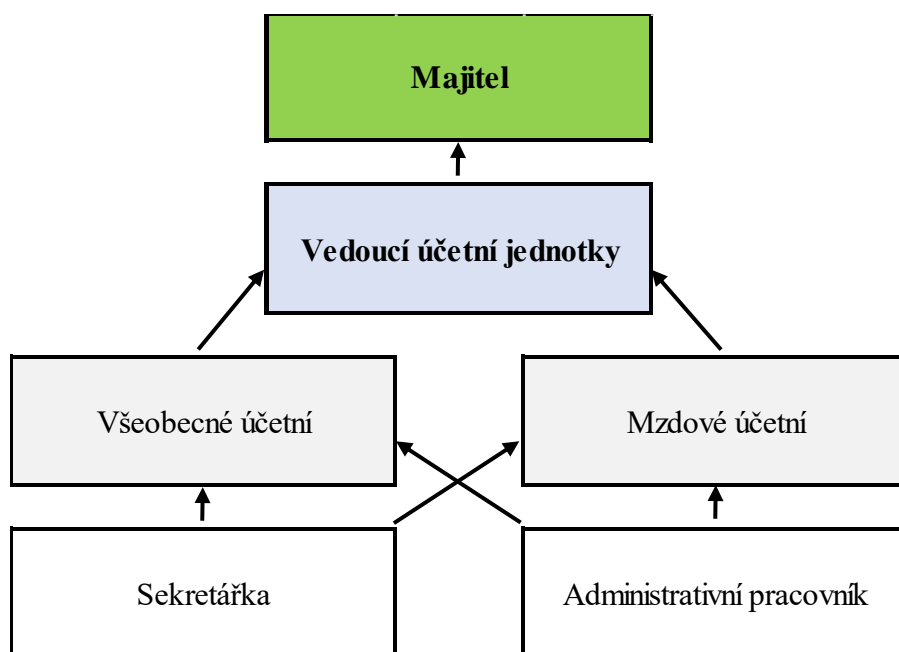
S ohledem na velikost společnosti nejsou potřeba sofistikované informační systémy. Potřebná sdělení se předávají především ústní formou, prostřednictvím e-mailové komunikace, popřípadě uveřejněním na podnikové nástěnce. Navenek se společnost prezentuje velmi nevýraznou webovou stránkou.

Společnost ke své ekonomické činnosti využívá účetní program INES, jehož veškerá data se ukládají na offline server prostřednictvím sítě. K tomuto serveru mají přístup pouze majitel, vedoucí účetní jednotky a pověřený IT pracovník. Data starší tří let jsou zálohovány na datový nosič a následně smazány, aby riziko úniku informací bylo minimalizováno. Zřídka se využívá i vzdálený přístup do počítačů svých klientů, kteří využívají jiný účetní program než vybraná společnost. Účetní program INES totiž

umožňuje přenášet zaheslovaná data jak pomocí datového nosiče, tak i prostřednictvím e-mailové komunikace.

3.8.3 Struktura

Majitelem a zároveň jediným jednatelem je daňový poradce, který zaměstnává ve společnosti XY v průměru 11 zaměstnanců. Z toho jeden zaměstnanec je vedoucí účetní jednotky, který v případě nepřítomnosti je majitelem zmocněn k zastupování společnosti. Dva zaměstnanci jsou specialisté na mzdovou problematiku, pět zaměstnanců se věnuje všeobecnému účetnictví a dále je ve společnosti zaměstnána sekretářka a administrativní pracovnice. Udělování plné moci se vzhledem k časté absenci majitele jeví jako neefektivní a pro společnost by bylo výhodnější mít alespoň dva jednatele, aby druhý jednatel byl v případě nepřítomnosti majitele schopen za společnost jednat.



Obrázek č. 5: Struktura analyzované společnosti
(Zdroj: Vlastní zpracování dle: Interní zdroje společnosti)

3.8.4 Sdílené hodnoty

Vizi společnosti je v první řadě bezchybně vykonaná práce a 100 % obhájení klientů při daňové kontrole, společně s osobním, velmi vstřícným, a zároveň profesionálním přístupem. Příjemné pracovní prostředí je trochu narušováno hlukem z již odepsaných jehličkových tiskáren, které jsou především ke konci účetního období nepřetržitě v chodu po celou pracovní dobu. Zaměstnanci si na tento hluk již zvykli, ale někteří klienti ho vnímají negativně.

3.8.5 Styl vedení

Ve společnosti funguje demokratický styl řízení s autoritativními prvky, především v podobě pevné pracovní doby a přidělení konkrétních klientů. V rámci odborné diskuze mají zaměstnanci možnost vyjádřit svůj úhel pohledu na probíranou problematiku a jejich názor je respektován. Vzhledem ke specifiku ekonomické činnosti mohou zaměstnanci čerpat dovolenou pouze v určitých termínech, přičemž vedení společnosti v tomto ohledu vychází svým zaměstnancům vstříc a vždy se snaží najít optimální řešení.

3.8.6 Spolupracovníci

Mezi zaměstnanci jsou velmi dobré vztahy, i když se jedná převážně o stálý ženský kolektiv. Dobré vztahy na pracovišti potvrzuje i dlouholetá loajálnost zaměstnanců, protože 7 z celkových 11 pro společnost pracuje déle než 10 let. Kolektiv se utužuje kromě občasných společenských večírků také společnými sportovními aktivitami v blízkém sportovním areálu, na které jim majitel společnosti většinou přispívá.

3.8.7 Schopnosti

Všichni zaměstnanci vykonávající odbornou činnost mají středoškolské vzdělání ekonomického zaměření. Zároveň má každý odborný zaměstnanec společnosti dobu praxe delší než 10 let, tudíž je schopen samostatně vykonávat svou práci. Jejich znalosti jsou obnovovány a postupně doplňovány formou pravidelných školení a seminářů, zaměřených na téma daní z příjmů, daní z přidané hodnoty a mzdové agendy. Kvůli složitosti daňového systému jsou ve společnosti zaměstnáni specialisté na mzdovou a personální problematiku.

3.8.8 Zhodnocení analýzy 7S

Strategie společnosti vychází z její vize, která se skládá z bezchybně vykonané práce spolu s osobním, vstřícným a zároveň profesionálním přístupem. Za společnost jedná její majitel, který je zároveň daňový poradce a prosazuje demokratický styl řízení s autoritativními prvky. Kolektiv vybrané společnosti je utužován společnými sportovními aktivitami a zároveň občasnými společenskými večírky. Všichni odborní zaměstnanci jsou velmi zkušení a samostatní, protože pro společnost pracují déle než 10 let. Pro výkon ekonomické činnosti se ve společnosti využívá účetní program INES, jehož data se každý den ukládají pomocí offline sítě na vlastní server. Společnost má však i slabé stránky v podobě hluku vytvářeným prostřednictvím staré jehličkové tiskárny, která především v termínech pro podání jednotlivých přiznání pracuje nepřetržitě po celou pracovní dobu. Vzhledem k časté nepřítomnosti majitele je výrazným nedostatkem absence druhého jednatele, který by byl schopný za společnost jednat.

3.9 SWOT analýza

Na základě provedených analýz byly identifikovány vnější a vnitřní vlivy, které mohou mít na společnost dopad v budoucnu. Za vnější vlivy jsou považovány příležitosti a hrozby, vnitřními vlivy jsou silné a slabé stránky. Hrozby by měly být co nejvíce eliminovány pomocí silných stránek, dále by měla společnost usilovat o posílení svých slabin a o využití příležitostí pro svůj rozvoj, a tedy výhodnější pozici na trhu.

Silné stránky

- Na trhu od roku 1994,
- stálá odběratelská klientela,
- odborní a loajální zaměstnanci,
- jednatel a majitelem je daňový poradce,
- dobré jméno společnosti,
- spolupráce s právní kanceláří a auditorem,
- poskytování kompletního zpracování účetnictví a daňových přiznání,

- nízká míra chybovosti (cca 95 % daňových kontrol bez sankcí a doměření),
- výhodná cenová nabídka,
- osobní a vstřícný přístup.

Slabé stránky

- Společnost má pouze jediného jednatele,
- vysoká fluktuace nových zaměstnanců,
- špatná webová prezentace, nevýrazné logo,
- žádná prezentace na sociálních sítích,
- podnikatelské zaměření pouze na část soukromého ziskového sektoru,
- narušování pracovního prostředí pomocí zastaralejší kancelářské techniky,
- nedostatečné zázemí pro možný růst (malé prostory),
- systém odměňování zaměstnanců,
- nezajištění úhrady pohledávek od klientů.

Příležitosti

- Rozšíření ekonomické činnosti,
- možnost nabízet již poskytované služby dílčím způsobem,
- úpravy legislativy,
- přestěhování do větších prostor,
- změna cenové politiky dle aktuálního trendu,
- růst společnosti,
- otevření nové pobočky v jiném kraji,
- spolupráce s Obchodní akademií,
- elektronizace.

Hrozby

- Odchod zaměstnanců,
- nedostatek kvalifikovaných pracovníků na trhu práce,
- úpravy legislativy,
- úpadek jejich klientů,
- vstup velké konkurence na trh,
- růst inflace,
- tlak dodavatelů.

3.9.1 Zhodnocení SWOT analýzy

Společnost XY využívá své silné stránky k eliminaci hrozeb, tedy strategii ST, avšak vzhledem k počtu a struktuře slabých stránek i příležitostí nemusí být pro analyzovanou společnost tato strategie nejvhodnější.

Silné stránky společnosti jsou tvořeny prostřednictvím loajálních, a zároveň velmi zkušených zaměstnanců, kteří dosahují velmi nízké úrovně chybovosti, o čemž svědčí i úspěšně ukončené daňové kontroly. Společnost se pohybuje v tomto odvětví déle než 20 let, přičemž všechny zmíněné faktory tvoří její renomé v celém Zlínském kraji. Na druhou stranu nejslabší stránkou společnosti jsou její aktuální prostory, které jsou nedostačující pro jakýkoliv potenciální růst. Vzhledem k nižšímu mzdovému ohodnocení než je krajský průměr má společnost problém s vyšší fluktuací nových zaměstnanců. Poslední významnou slabou stránkou společnosti je častá absence jediného jednatele.

Vzhledem k dlouhodobě kladným výsledkům hospodaření má společnost prostředky pro realizaci jedné z mnoha různorodých příležitostí, z nichž například spolupráce s obchodní akademií může zároveň vést k potlačení hrozeb spojených s nedostatkem pracovníků. Lze využít i aktuální pozitivní cyklus ekonomiky k docílení svého růstu. Oproti tomu případná recese kromě úbytku příležitostí může ohrozit i finanční stabilitu společnosti prostřednictvím úpadku klientů. Legislativní faktory mohou vytvářet jak příležitosti, tak i hrozby, neboť jejich vývoj je nepředvídatelný, a především závisí na politické situaci.

4 VLASTNÍ NÁVRHY ŘEŠENÍ

Poslední část diplomové práce bude obsahovat doporučení, a především několik řešení umožňující zlepšení zjištěného stavu. Z předešlých analýz bylo rozpoznáno velké množství silných stránek, které může společnost využít při realizaci příležitostí týkající se jejího růstu, změn legislativy, nebo i spolupráce s obchodní akademií se sídlem ve stejném městě. Zároveň však bylo identifikováno mnoho hrozeb, a zejména slabých stránek, které je v první řadě nezbytné minimalizovat. Nejzávažnější problém je spojený s řízením provozního cash flow, který může mít za následek vznik platební neschopnosti, a tedy ohrožit existenci společnosti. Proto je autorem diplomové práce doporučeno využití SWOT strategie W-O, tedy odstranění slabých stránek spolu s realizací příležitostí.

4.1 Návrh na řešení nedobytných pohledávek

Jedná se o nejzásadnější problém identifikovaný v praktické části, který může mít vliv na existenci společnosti a její vývoj. Návrh na řešení nedobytných pohledávek bude rozdělen do dvou částí, přičemž v první bude navrženo řešení již vzniklé situace a ve druhé části bude navrženo opatření zabráňující vzniku nových nedobytných pohledávek, anebo minimalizování negativních dopadů na společnost.

Na ilustračním příkladu bude ukázán finanční dopad nedobytných pohledávek pro společnost XY. Pro příklad byl na základě výkazů odhadnut konstantní růst nedobytných pohledávek ve výši 150 tis Kč. ročně a pro zjednodušení do výpočtů nevstupují žádné další náklady, které by finanční dopad jenom prohloubily.

Tabulka č. 24: Finanční výdaje kvůli nedobytným pohledávkám v letech 2012-2016
(Zdroj: Vlastní zpracování dle: Účetní výkazy společnosti)

	2012	2013	2014	2015	2016	2012-2016
Nedobytné pohledávky	150000	150000	150000	150000	150000	750000
Z toho Tržby	124995	123960	123960	123960	123960	620835
Z toho DPH	25005	26040	26040	26040	26040	129165
Odvedená daň ze zisku	23560	23370	23370	23370	23370	117040
Finanční výdaje celkem	48565	49410	49410	49410	49410	246205

Za předpokladu správného odhadu přírůstku nedobytných pohledávek lze konstatovat, že nesolventní klienti stojí společnost necelých 50 tis Kč. ročně a za sledované období dochází k úbytku finančních prostředků ve výši 246 205 Kč. Rozdíl v celkovém finančním výdaji v prvním sledovaném období oproti následujícím obdobím je způsoben rozdílnou výškou základní sazby DPH.

4.1.1 Návrh na řešení aktuální situace

Nejjednodušší řešení je zbavit se těchto toxických aktiv prodejem. Avšak výtěžek z postoupení nedobytných pohledávek nelze určit, protože není známa přesná struktura pohledávek, a zároveň prodejní cena velmi závisí na parametrech dlužníka. *Je dlužník v úpadku nebo mu úpadek hrozí? Dluží pouze analyzované společnosti? A mnoho dalších faktorů, které ovlivňují cenu postoupených pohledávek.* Zároveň je doporučeno, aby si společnost nechala všechny dluhy písemně uznat, protože tento akt prodlužuje promlčecí lhůtu o 10 let a také při případném insolvenčním řízení se uznané dluhy již dále neprověřují a přidělený insolvenční správce je nezpochybňuje. Situaci je možné řešit také soudní cestou, kterou však vzhledem k soudnímu systému v ČR autor práce nedoporučuje. Mimo nejistý úspěch a délku sporu navíc může soudní řízení s klienty pokazit jméno společnosti.

4.1.2 Návrh na odstranění příčiny vzniku nedobytných pohledávek

Vzhledem k výše uvedeným výpočtům je pro perspektivnější vývoj společnosti nutné rozvázat spolupráci se stávajícími nesolventními klienty, kteří nejeví snahu splácet své závazky. Avšak je nezbytné ke každému takovému klientovi přistupovat individuálně, aby se zabránilo rozvívání spolupráce s klientem, který sice není krátkodobě schopný dostát svým závazkům, avšak má snahu vzniklou situaci konstruktivně řešit.

V některých ekonomických odvětvích je možné využít zadržovacího práva, tedy vydat věc až splacením dluhu. V tomto konkrétním případě však společnost zadržovacího práva využít nesmí, protože by svým klientům neumožnila komunikaci s finančními úřady a dalšími státními institucemi. Také je limitovaná v případě rozvazování spolupráce výpovědí z její strany, protože daňový poradce musí bývalému klientovi nechat dostatečně dlouhý čas na to, aby si byl schopný najít jiného daňového poradce. Tento limit je v aktuálních smlouvách zakotven, a proto je doporučeno zachovat současný stav týkající se výpovědních lhůt.

Při jednání s potenciálním klientem o možné budoucí spolupráci je nezbytně nutné si klienta prověřit alespoň pomocí serveru českého soudnictví-justice.cz. Společnost tímto způsobem může předcházet vzniku nesolventních klientů, avšak s jistotou jejich výskyt nelze nikdy vyloučit. Ovšem lze snížit finanční dopady pro společnost prostřednictvím dvou způsobů. Prvním takovým možným způsobem je požadování **zálohy** ve výši 1/3 ročního závazku klienta vůči společnosti. Taková suma zajistí, že v případě platební neschopnosti nebo neochoty klienta se ztráty společnosti budou pohybovat pouze do výše nákladů na realizaci služby. V praxi by byla řada možností, jak dále se zálohou pracovat, pro představu by se například záloha mohla započíst na první závazky klienta (Varianta A), nebo může být rozložena a využívána k úhradě průběžně (Varianta B) anebo by se také o tuto částku snížil celkový závazek klienta, který by splácel každý měsíc stejnou částku vypočtenou jako celkový roční závazek snížený o zálohu, vydělený počtem měsíců (Varianta C). Pro lepší názornost jsou jmenované varianty zobrazeny v následující tabulce.

Tabulka č. 25: Návrh na zajištění zálohou
(Zdroj: Vlastní zpracování)

	Zajištění zálohou		
	ZD	DPH	Celkem
Měsíční závazek klienta	10000	2100	12100
Roční závazek klienta	120000	25200	145200
Požadovaná záloha	48400		
Zbývajících závazek	96800		
Varianta A	První platba až k 14.6		
Varianta B	Platby v období 14.4-14.11		
Varianta C	Měsíční platba 8067		

Druhý je založený na požadování **kauce** místo zálohy, která by sloužila pouze jako záruka, v případě neschopnosti nebo neochoty klienta hradit splatné závazky. Oproti záloze by však kauce musela být nižší, protože by analyzovaná společnost tyto finanční prostředky držela dlouhodobě. Stejně jako u zálohy je možné vytvořit řadu variant, přičemž autor práce by doporučoval celkovou kauci solventním klientům meziročně snižovat. Smyslem kauce je snížit riziko finančních výdajů kvůli nesolventnosti nových klientů, nikoliv získat velmi levných volných finančních prostředků. Autorem práce jsou společnosti navržena obě řešení způsobu minimalizování finančních dopadů, přičemž je zároveň možné klientovi nabídnout obě varianty, se kterých bude mít na výběr.

4.2 Návrh na změnu způsobu zastupování společnosti

Společnost XY v maximální možné míře využívá ke komunikaci s úřady elektronickou datovou schránku, nicméně stále zůstává řada situací, které musí vyřizovat jednatel osobně, nebo v případě jeho nepřítomnosti vedoucí účetní jednotky na základě zmocnění jednatel. Plná moc se uděluje na konkrétní situaci, a tedy v případě nepřítomnosti jednatele a vzniku kterékoliv neplánované události není za společnost nikdo oprávněn jednat. Díky častým absencím jednatele ve společnosti by bylo vhodné riziko nemožnosti jednat za společnost snížit jmenováním dalšího jednatele, který by

společnost zastupoval pouze při nepřítomnosti aktuálního jednatele. Jednatel se může stát jak třetí osoba, která v současné době nemá žádný vztah ke společnosti, nebo také vedoucí účetní jednotky, která při nepřítomnosti jednatele zastupuje jeho funkci na základě plné moci. V případě jmenování jednatelem třetí osobu by společnost vynakládala značné finanční prostředky za snížení zmiňovaného rizika. Mnohem výhodnější by bylo jmenování jednatelem účetní vedoucí jednotky, která činnost spojenou s jednáním za společnost již nyní provádí na základě udělené plné moci. V tomto případě by kromě poplatků spojených se jmenováním jednatele nevznikaly žádné další dodatečné výdaje, naopak by tento krok navíc vedl k úspoře času a finančních prostředků spojených s vyřizováním plné moci.

4.3 Návrh na optimalizaci nákladů

Z praktické části práce vyplynulo, že je možné optimalizovat zejména náklady týkající se pronájmu kancelářských prostor. Dodavatel požaduje necelých 230 Kč/m² při využívání celkové plochy 110m². Průzkumem trhu pomocí sreality.cz bylo identifikováno, že ve stejném městě lze pořídit kancelářské prostory včetně parkovacích míst již od 100 Kč/m², přičemž největší množství nabídek se pohybuje okolo 160 Kč/m². Společnosti na základě těchto informací autor práce doporučuje dvě alternativy. První spočívá ve vyjednávání s aktuálním pronajímatelem kancelářských prostor ohledně změny požadované ceny za m², v případě neshody s pronajímatelem kancelářských prostor v rámci optimalizace nákladů je doporučeno využít aktuální situace na trhu s nemovitostmi, a tedy změnit sídlo společnosti, čímž lze získat výrazně větší prostory za stejné finanční prostředky, a zároveň bude umožněn růst společnosti, který je nyní vzhledem ke kapacitním důvodům značně limitován (Sreality.cz, 2018)

Dalším způsobem jak lze ve vybrané společnosti optimalizovat náklady je efektivnější využívání kancelářských prostor, tedy dosažení degrese fixních nákladů. Momentálně účetní kromě odborné činnosti provádí také neodbornou práci, jako je například lepení účetních dokladů, odškrtnutí položek při kontrole DPH a jiné další. Tyto neodborné činnosti by mohly zastávat jak maminky na mateřské dovolené, které uvítají možnost přivýdělku, tak i lidé v důchodovém věku, popřípadě lidé s částečným zdravotním postižením. Přesměrováním neodborných úkonů na zmíněnou skupinu zaměstnanců

dojde k úspoře času odborných zaměstnanců, a tím se navýší kapacitní možnosti společnosti pro přijetí nových klientů.

Poslední identifikovaná možnost optimalizace nákladů se týká efektivnějšího využívání tiskáren. Společnost využívá dvě jehličkové tiskárny a jednu multifunkční, na kterých se každoročně vytiskne průměrně 24 a 60 tis. stran. V následující tabulce jsou vypočteny celkové náklady na jednu vytištěnou stranu, a také celkové roční náklady na tisk 86 tis. stran. Položka Ostatní N zahrnuje kusovou cenu na tisk, která je obsažena v nájemní smlouvě. Spotřeba elektrické energie není ve výpočtech ani v celkových ročních nákladech vzhledem k náročnosti zjištění její skutečné výšky obsažena, i když se dá předpokládat, že multifunkční tiskárna je úspornější, a tedy rozdíl mezi jednotlivými typy tiskáren by byl nižší. Údaje o jednotkové ceně papírů a barev byly vypočteny na základě účetních dokladů a odpis/nájem byl vypočítán jako roční odpis/nájem vydělený počtem vytištěných stran za rok 2016.

Tabulka č. 26: Jednicové a celkové roční náklady na provoz tiskáren
(Zdroj: Vlastní zpracování dle: Interní zdroje společnosti)

	Papír	Barva	Odpis/Nájem	Ostatní N	Celkové N	Roční N
Jehličková tiskárna	0,18	0,18	0,05	0	0,41	9720
Multifunkční tiskárna	0,11	0,11	0,12	0,18	0,52	31332
Celkové roční N	x	x	x	x	x	41052

Celkové roční náklady bez započtení spotřeby elektrické energie činí 41052 Kč. Nyní bude proveden výpočet celkových ročních nákladů v případě využití pouze multifunkční tiskárny.

Tabulka č. 27: Jednicové a celkové roční náklady multifunkční tiskárny
(Zdroj: Vlastní zpracování dle: Interní zdroje společnosti)

	Papír	Barva	Nájem	Ostatní N	Celkové N	Celkové roční N
Multifunkční tiskárna	0,11	0,11	0,09	0,18	0,49	40980

Za předpokladu využívání pouze multifunkční tiskárny dochází k degeneraci fixních nákladů, kdy se nájemné na tisk jednoho papíru snižuje z hodnoty 0,12 na hodnotu 0,09

a celkové náklady klesají také o 0,03. Z výsledků je patrné, že využitím pouze multifunkční tiskárny dojde k průměrné úspoře 72 Kč za rok. Jedná se o zanedbatelnou hodnotu, avšak kromě úspory finančních prostředků dojde zejména k úspoře času potřebného k tisku, který je diametrálně odlišný, a také ke zlepšení pracovního prostředí eliminováním hlasité jehličkové tiskárny z provozu.

4.4 Návrh na optimalizaci cenové politiky

V klientských smlouvách není zakomponován žádný meziroční růst cen za poskytované služby, i přesto že dodavatelé vybrané společnosti každoročně zdražují. Proto je společnosti doporučeno rozšířit smlouvy o meziroční změnu ceny za služby **alespoň** ve výši průměrné míry inflace za předcházející období.

Kromě nutné úpravy klientských smluv je dále doporučeno, vzhledem k velmi dobrým výsledkům při finančních kontrolách, a zároveň dlouhodobě vysoké poptávce po službách společnosti, kompletní jednorázové přecenění poskytovaných služeb. Následující tabulka obsahuje minimální náklady, které musí klienti vynaložit v případě vedení účetnictví a podávání daňových přiznání ve vlastní režii. Zároveň kromě minimálních mzdových nákladů, za které pravděpodobně samostatného zaměstnance na tuto pozici neseženou, je v tabulce obsažen i výpočet vycházející z průměrné hrubé mzdy ve Zlínském kraji.

Tabulka č. 28: Minimální a průměrné náklady pro společnost na zaměstnance

(Zdroj: Vlastní zpracování dle: Informace o minimální mzdě od 1. ledna 2018, 2018; Český statistický úřad, 2018)

	Minimální mzdové náklady	Průměrné mzdové náklady
Hrubá mzda	12200	26063
Sociální pojištění	3050	6516
Zdravotní pojištění	1098	2346
Náklady pro firmu	16348	34925

Menší firma se pod první uvedenou variantu vzhledem k minimální mzdě dané zákonem nemá šanci vejít. Zároveň daňový poradce nese odpovědnost za správné vedení účetnictví, a tedy společnost přenáší riziko na jiný subjekt, přičemž s růstem rizika by mělo docházet také k růstu ceny. V neposlední řadě daňový poradce může vzhledem ke

svým zkušenostem obhájit i sporné náklady, a tedy legálním způsobem snížit daňové zatížení svého klienta.

Přecenění služeb však musí předcházet důkladná analýza tržního prostředí, aby si společnost nadále zachovala jedny z nejnižších cen na trhu, ale zároveň nedocházelo k podhodnocování poskytovaných služeb. Při přecenění kromě tržního prostředí by společnost měla brát v potaz také výsledky uvedené v předcházející tabulce, a zejména konkurenční výhodu, kterou společnost disponuje.

4.5 Návrh na změnu mzdové politiky

V souvislosti s optimalizací nákladů a cenové politiky lze úsporené finanční prostředky reinvestovat řadou způsobů. Jelikož úspěch společnosti se zakládá na schopnostech jednotlivých zaměstnanců, je autorem práce doporučeno reinvestovat úsporené prostředky právě do tohoto sektoru, popřípadě zvážit změnu mzdové politiky i bez realizace předchozích optimalizací.

Ve stávajících pracovních smlouvách není zakotven žádný systém průběžného navyšování hrubých mezd, které by zaměstnancům garantovaly jistotu pravidelného růstu jejich příjmů. Řada firem volí systém navyšování mezd navázaný na změnu **inflation**. Autor diplomové práce tento systém považuje za ideální, zejména kvůli relativně nízké nákladové náročnosti pro společnost. Navíc tento nový benefit může napomoci při hledání nových uchazečů o zaměstnání.

Benefit, který se v poslední době objevuje čím dál častěji je tzv. **sick day**. Jedná se o možnost vzít si neplánované volno v případě náhle zdravotní indispozice, přičemž tento volný den je označován jako odpracovaný, a tedy není zaměstnanec krácen na mzdě nebo dovolené. Rozmezí poskytovaných volných dnů se pohybuje od 1 do 5 dnů v roce, přičemž autor práce doporučuje nabízet tento benefit v rozsahu **3 dnů**.

Vzhledem k pevné pracovní době je dále doporučeno využití **flexibilní pracovní doby**, popřípadě **home office**, přičemž právě flexibilní pracovní dobu by již stávající zaměstnanci společnosti uvítali.

Majitel v individuálních případech přispívá na penzijní a životní připojištění, přičemž ve smlouvách žádný systém poskytování tohoto benefitu zakotven není. Proto je

navrženo, aby byl příspěvek do smluv doplněn a jeho výška byla závislá na počtu odpracovaných let.

4.6 Návrh na rozšíření ekonomické činnosti a změnu propagace

Internetové stránky společnosti poskytují pouze základní informace týkající se sídla společnosti a ekonomické činnosti, přičemž na nich řada podstatných informací chybí. Pro zlepšení účinnosti propagace pomocí webových stránek je nutné zásadně změnit jejich obsah a vzhled.

Společnosti je dále navrženo zaměřit se na využití příležitostí k rozšíření své ekonomické činnosti prostřednictvím níže uvedených možností.

4.6.1 Zaměření se na GDPR

Nové nařízení o ochraně osobních údajů vstupuje v platnost již 25.5.2018, přičemž je kolem tohoto nařízení řada nejasností a mýtů. Profesní znalost problematiky GDPR by společnosti umožnila rozšířit svou ekonomickou činnost o služby pověřence pro ochranu osobních údajů. Vzhledem k náročnosti nového nařízení lze předpokládat v prvních letech převyšující poptávku nad nabídkou, což v konečném důsledku povede k růstu cen služeb pověřence. Mimo přísun finančních prostředků by analyzovaná společnost získala na trhu konkurenční výhodu, protože by svým klientům na rozdíl od konkurence byla schopna nabídnout komplexní rozsah služeb potřebný pro chod každé společnosti.

4.6.2 Zaměření se na další sektory

Společnost XY se zaměřuje pouze na fyzické osoby, akciové společnosti a společnosti s ručením omezeným. V ziskovém sektoru však společnost nenabízí služby veřejným obchodním společnostem ani komanditním společnostem. Vedení účetnictví v případě v.o.s. a k.s. je do značné míry shodné jako je tomu v případě a.s. nebo s.r.o., a proto by se mohla společnost zaměřit i na tuto skupinu ziskového sektoru.

Vyrazně odlišné účetní principy a postupy přináší účtování neziskových organizací, a proto je autorem práce doporučeno se nezaměřovat na neziskový sektor, a především rozšířit poskytování služeb v ziskovém sektoru.

4.6.3 Zaměření se na elektronizaci

Ve společnosti je nastaven systém předávání dokladů při osobním kontaktu, v ojedinělých případech jsou účetní doklady zasílány elektronicky. Na webových stránkách možnost zasílání dokladů prostřednictvím internetu není nabídnuta, a vzhledem k celkovému rozvoji elektronizace by klientům měl být umožněn výběr mezi těmito zmíněnými variantami.

4.6.4 Zaměření se na poskytování dílčích částí účetní a daňových oblastí

Vybraná společnost se momentálně věnuje pouze komplexnímu vedení účetnictví, daňové evidence a zpracování daňových přiznání. Na trhu je však řada společností, které poptávají pouze částečné účetní služby týkající se problematik mezd, odpisů, leasingů, inventur a cestovních náhrad. Proto by společnost mohla zvážit možnost nabízet i dílčí účetní a daňové služby.

4.7 Doporučení pro navázání spolupráce s obchodní akademií

Navázání spolupráce se střední školou, bývá velmi často výhodné pro všechny zainteresované skupiny. Nejpodobnější zaměření jako analyzovaná společnost má obchodní akademie, která sídlí ve stejném městě. Možnost navázání vzájemné spolupráce je velmi reálná, protože za svou existenci obchodní akademie spolupracovala s řadou různorodých organizací, a zároveň nyní nespolupracuje s žádnou účetní, popřípadě daňovou kanceláří.

4.7.1 Přínos pro společnost XY

Nejzásadnější výhodou spolupráce pro společnost XY je dlouhodobě zvýšená šance pro získání nových potenciálních zaměstnanců, a to jak na dohodu v letních měsících, tak i na hlavní pracovní poměr. Mimoto přes školní rok získá levnou pracovní sílu, kterou vzhledem k oborovému zaměření žáků může využít i na odbornější činnosti jako například pořizování vystavených faktur a podle schopností daného jedince také pořizování přijatých a vystavených pokladních dokladů a přijatých faktur. Poslední zásadní výhodou je umístění velmi levné reklamy s vysokým dosahem pomocí webových

stránek školy. Dosah reklamy bude také navýšen pomocí samotných žáků, kteří se praxe zúčastní. Jedinou nevýhodou spolupráce je investování času potřebného k zaučení jednotlivých žáků, avšak přínos pro společnost bude vyšší, než náklady na zaučení.

4.7.2 Přínos pro školu a studenty

Obchodní akademie navázáním dlouhodobé spolupráce s účetní a daňovou kanceláří může získat konkurenční výhodu oproti ostatním středním školám díky nabízení možnosti vyzkoušet teoretické znalosti v praxi. Zároveň spolupráce povede nejen k dosahování lepších výsledků studentů přes školní rok, ale také se zvýší kvalita maturitních prací. Navíc studenti nabytou praxí mohou získat výhodnější pozici na trhu práce oproti svým vrstevníkům, kteří neměli možnost účastnit se praxe v oboru, tedy se zvýší šance na lepší uplatnění absolventů školy, přičemž všechna zmíněná pozitiva budou připisována právě obchodní akademii. Studenti praxi uvítají především kvůli rozvoji svých znalostí, ale také díky možnosti trávit čas v jiném než školním prostředí.

4.8 Návrh na otevření nové pobočky ve městě Zlín

Jedná se o druhý způsob jak uspokojit rostoucí poptávku po službách společnosti, přičemž autor práce se přiklání k již uvedené variantě týkající se změny sídla a tento návrh je pouze doplňkový. Vzhledem k dodržení doporučeného rozsahu diplomové práce nebude podnikatelský záměr na otevření nové pobočky detailněji rozpracován, protože do výpočtu vstupuje velká řada neznámých informací, které mají významný dopad na celkový výsledek.

V první řadě by společnost musela provést průzkum trhu, jestli by byl dostatek klientů pro novou pobočku ve stanovené dojezdové vzdálenosti například do 50 km. S růstem dojezdové vzdálenosti rychleji rostou finanční výdaje klienta na převoz účetních dokladů, protože kromě pohonných hmot a amortizace vozidla vstupuje do nákladů také mzda pracovníka, který bude doklady převážet. Při pozitivním výsledku průzkumu trhu bude dále společnost analyzovat náklady nově otevírané pobočky jakými jsou nájem a zejména cena práce.

Vzhledem k aktuální situaci na trhu s nemovitostmi je možné ve městě Zlín získat pronájem okolo 190 Kč za m² na jeden měsíc. Nejnákladnější pro společnost budou

samozřejmě zaměstnanci, přičemž jejich počet bude souviset s počtem nově získaných klientů, a zároveň cena práce za účetní a daňové služby se v krajském měště bude pravděpodobně pohybovat nad hranicí průměrné hrubé mzdy pro Zlínský kraj a přímoúměrně poroste podle počtu potřebných zaměstnanců. Kromě uvedených skutečností musí společnost brát v potaz také ostatní nezbytné náklady, jakými jsou operativní leasing na kancelářskou techniku, úhrady spojené se spotřebou energií, ale také výdaje týkající se pohonných hmot potřebných pro přesun mezi pobočkami.

ZÁVĚR

Cílem diplomové práce bylo provést analýzu vybrané společnosti za pomoci vhodně zvolených analytických metod a navrhnout opatření umožňující zlepšení zjištěného stavu. Pro naplnění cíle práce bylo nejprve nutné získat teoretické znalosti jednotlivých analytických modelů, které byly následně využity v analýze současného stavu.

Vnější prostředí bylo zkoumáno pomocí SLEPTE analýzy a Porterova modelu pěti sil. Pomocí SLEPTE analýzy byly identifikovány příležitosti v podobě rozšíření ekonomické činnosti, popřípadě možnost navázání spolupráce s obchodní akademií sídlící ve stejném městě, ale i hrozby vycházející ze změn legislativy nebo růstu průměrné hrubé mzdy, popřípadě růstu inflace. Na základě výsledků Porterova modelu pěti sil se společnost vzhledem k nastavené cenové politice nemusí obávat aktuální konkurence, ani hrozby substitutu. Zároveň vyjednávací síla jednotlivých odběratelů je velmi nízká, vzhledem k jejich podílu na celkových tržbách vybrané společnosti.

Vybraná společnost je nevýrobní organizace, a proto při zkoumání vnitřního prostředí byl kladen větší důraz na finanční analýzu, než na model 7S. Z finanční analýzy bylo k analyzování společnosti využito horizontální a vertikální analýzy, poměrových ukazatelů zadluženosti, dynamického rozkladu ROE a Kralickova Quick testu. Zvolená společnost je sice zadlužená, ale finančně stabilní. Zásadní problém byl identifikován s řízením provozního cash flow kvůli druhotné platební neschopnosti, přičemž tento závěr byl potvrzen i výsledky Kralickova Quick testu. Model 7S pak poukázal na silné stránky společnosti spočívající v osobním přístupu spolu s mnohaletou praxí v oboru. Identifikované slabé stránky jsou narušení pracovního prostředí pomocí zastaralejší kancelářské techniky, ale i častá absence jediného jednatele společnosti.

Výsledky vnitřního a vnějšího prostředí pak byly shrnuty ve SWOT analýze, a zároveň sloužily jako základ pro vznik doporučení a návrhů ke zlepšení zjištěného stavu. Zásadním bodem pro další existenci společnosti je odstranění příčiny vzniku nedobytných pohledávek nebo alespoň minimalizování jejího finančního dopadu prostřednictvím zálohy/kauce, protože aktuálně tyto pohledávky stojí společnost bezmála 50 tis. Kč ročně. Velmi výhodnou příležitostí je i navázání spolupráce s obchodní akademií sídlící ve stejném městě, přičemž z této spolupráce by těžily všechny tři zainteresované skupiny. Tímto byl cíl diplomové práce v plném rozsahu splněn.

SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY

Český statistický úřad [online], 2018. Česká republika: Český statistický úřad [cit. 2018-05-17]. Dostupné z: <https://www.czso.cz/>

DEDOUCHOVÁ, Marcela, 2001. *Strategie podniku*. Praha: C.H. Beck. C.H. Beck pro praxi. ISBN 8071796034.

Deset otázek a odpovědí ke GDPR, 2018. *Živnostník.cz* [online]. Česká republika: Živnostník.cz [cit. 2018-05-17]. Dostupné z: <https://www.zivnostnik.cz/33/deset-otazek-a-odpovedi-ke-gdpr-uniqueidgOkE4NvrWuM7eV8MutIfyjmqHOHMGcwXjAfKtmfKBkk/>

DLUHOŠOVÁ, Dana, 2008. *Finanční řízení a rozhodování podniku: analýza, investování, oceňování, riziko, flexibilita*. 2., upr. vyd. Praha: Ekopress. ISBN 978-80-86929-44-6.

DLUHOŠOVÁ, Dana, 2010. *Finanční řízení a rozhodování podniku: analýza, investování, oceňování, riziko, flexibilita*. 3., rozš. vyd. Praha: Ekopress. ISBN 978-80-86929-68-2.

DVOŘÁČEK, Jiří a Peter SLUNČÍK, 2012. *Podnik a jeho okolí: jak přežít v konkurenčním prostředí*. V Praze: C.H. Beck. Beckova edice ekonomie. ISBN 9788074002243.

GRASSEOVÁ, Monika, Radek DUBEC a David ŘEHÁK, 2012. *Analýza podniku v rukou manažera: 33 nejpoužívanějších metod strategického řízení*. 2. vyd. Brno: BizBooks. ISBN 978-80-265-0032-2.

Informace o minimální mzdě od 1. ledna 2018, 2018. *Ministerstvo práce a sociálních věcí* [online]. Česká republika: Ministerstvo práce a sociálních věcí [cit. 2018-05-18]. Dostupné z: https://www.mpsv.cz/files/clanky/31800/Informace_o_MMe_od_1_ledna_2018_na_we_b_MPSV.pdf

JAKUBÍKOVÁ, Dagmar, 2013. *Strategický marketing: strategie a trendy*. 2., rozš. vyd. Praha: Grada. Expert (Grada). ISBN 978-80-247-4670-8.

KARAS, M, 29. 09. 2016 *Finanční management* [cvičení]. Brno: VUT.

KEŘKOVSKÝ, Miloslav a Oldřich VYKYPĚL, 2006. *Strategické řízení: teorie pro praxi*. 2. vyd. Praha: C.H. Beck. C.H. Beck pro praxi. ISBN 80-717-9453-8.

KISLINGEROVÁ, Eva, 2007. *Manažerské finance*. 2., přeprac. a rozš. vyd. Praha: C.H. Beck. Beckova edice ekonomie. ISBN 978-80-7179-903-0.

KNÁPKOVÁ, Adriana, Drahomíra PAVELKOVÁ a Karel ŠTEKER, 2013. *Finanční analýza: komplexní průvodce s příklady*. 2., rozš. vyd. Praha: Grada. Prosperita firmy. ISBN 978-80-247-4456-8.

KONEČNÝ, Miloš, 2004. *Finanční analýza a plánování*. Vyd. 9. Brno: Vysoké učení technické v Brně, Fakulta podnikatelská. ISBN 80-214-2564-4.

MAGRETTA, Joan, 2012. *Michael Porter jasně a srozumitelně: o konkurenci a strategii*. Praha: Management Press. Knihovna světového managementu. ISBN 978-80-7261-251-2.

Makroekonomická predikce - duben 2018, 2018. *Ministerstvo financí České republiky* [online]. Česká republika: Ministerstvo financí České republiky [cit. 2018-05-17]. Dostupné z: <https://www.mfcr.cz/cs/verejny-sektor/makroekonomika/makroekonomicka-predikce/2018/makroekonomicka-predikce-duben-2018-31528>

MALLYA, Thaddeus, 2007. *Základy strategického řízení a rozhodování*. Praha: Grada. Expert (Grada). ISBN 978-80-247-1911-5.

MRKVIČKA, Josef, 1997. *Finanční analýza*. Praha: Bilance. ISBN 8023840703.

Nařízení Evropského parlamentu a Rady (EU) 2016/679 o ochraně fyzických osob v souvislosti se zpracováním osobních údajů ze dne 27. dubna 2016

PAVELKOVÁ, Drahomíra a Adriana KNÁPKOVÁ, 2009. *Výkonnost podniku z pohledu finančního manažera*. 2., aktualiz. a dopl. vyd. Praha: Linde. ISBN 97880-86131-85-6.

PEŠKOVÁ, Radka a Irena JINDŘICHOVSKÁ, 2012. *Finanční analýza*. 2., aktualiz. vyd. Praha: Vysoká škola ekonomie a managementu. ISBN 978-80-86730-89-9.

Podíl nezaměstnaných osob v České republice podle krajů (stav k 31.12.), *Český statistický úřad* [online]. [cit. 2018-05-17]. Dostupné z:

https://www.czso.cz/documents/10180/74883721/32018118_0508.pdf/cb3f79a8-9c80-4e4c-a5d3-3aa5e06dbf31?version=1.1

PORTER, Michael E., 1994. *Konkurenční strategie: Metody pro analýzu odvětví a konkurentů*. Praha: Victoria Publishing. ISBN 8085605112.

Programové prohlášení vlády, 2018. *Vláda České republiky* [online]. Česká republika: Vláda České republiky [cit. 2018-05-17]. Dostupné z: <https://www.vlada.cz/cz/jednani-vlady/programove-prohlaseni-vlady-162319/>

RAIS, Karel a Radek DOSKOČIL, 2007. *Risk management: studijní text pro kombinovanou formu studia*. Brno: Akademické nakladatelství CERM. ISBN 978-80-214-3510-0.

RŮČKOVÁ, Petra, 2015. *Finanční analýza: metody, ukazatele, využití v praxi*. 5., aktualizované vydání. Praha: Grada Publishing. Finanční řízení. ISBN 978-80-247-5534-2.

SEDLÁČEK, Jaroslav, 2011. *Finanční analýza podniku*. 2., aktualiz. vyd. Brno: Computer Press. ISBN 9788025133866.

SEDLÁČKOVÁ, Helena a Karel BUCHTA, 2006. *Strategická analýza*. 2., přeprac. a dopl. vyd. V Praze: C.H. Beck. C.H. Beck pro praxi. ISBN 8071793671.

SMEJKAL, Vladimír a Karel RAIS, 2013. *Řízení rizik ve firmách a jiných organizacích*. 4., aktualiz. a rozš. vyd. Praha: Grada. Expert (Grada). ISBN 978-80-247-4644-9.

Sreality.cz [online], 2018. Česká republika: *Sreality.cz* [cit. 2018-05-17]. Dostupné z: <https://www.sreality.cz/>

SYNEK, Miloslav, Heřman KOPKÁNĚ a Markéta KUBÁLKOVÁ, 2009. *Manažerské výpočty a ekonomická analýza*. V Praze: C.H. Beck. Beckova edice ekonomie. ISBN 978-80-7400-154-3.

VEBER, Jaromír, 2000. *Management: základy, prosperita, globalizace*. Praha: Management Press. ISBN 8072610295.

SEZNAM POUŽITÝCH OBRÁZKŮ

Obrázek č. 1: Dynamický rozklad ROE	21
Obrázek č. 2: Porterův model pěti sil	31
Obrázek č. 3: Model 7S	34
Obrázek č. 4: SWOT analýza	40
Obrázek č. 5: Struktura analyzované společnosti	91

SEZNAM POUŽITÝCH TABULEK

Tabulka č. 1: Bonitní tabulka Kralickova Quick testu.....	25
Tabulka č. 2: Intervaly pro vyhodnocení Kralickova Quick testu.....	26
Tabulka č. 3: Konkurenční strategie	35
Tabulka č. 4: Hlavní složky majetku společnosti ve sledovaném období 2012-2016....	44
Tabulka č. 5: Hlavní složky vlastních a cizích zdrojů společnosti ve sledovaném období 2012-2016.....	46
Tabulka č. 6: Vývoj výkazů zisků a ztrát v jednotlivých letech 2012-2016.....	49
Tabulka č. 7: Hodnoty položek společnosti dle vertikální analýzy v letech 2012-2016	50
Tabulka č. 8: Hlavní složky vlastních a cizích zdrojů společnosti ve sledovaném období 2012-2016.....	53
Tabulka č. 9: Struktura výsledků hospodaření v jednotlivých letech 2012-2016.....	56
Tabulka č. 10: Ukazatele zadluženosti společnosti v letech 2012-2016.....	58
Tabulka č. 11: Likvidita společnosti v letech 2012-2016.....	63
Tabulka č. 12: Výpočet rentability vlastního kapitálu a dílčích ukazatelů.....	65
Tabulka č. 13: Hodnoty ukazatelů v letech 2012-2013	66
Tabulka č. 14: Hodnoty ukazatelů v letech 2013-2014	67
Tabulka č. 15: Hodnoty ukazatelů v letech 2014-2015	68
Tabulka č. 16: Hodnoty ukazatelů v letech 2015-2016	69
Tabulka č. 17: Vstupní hodnoty pro výpočet ukazatelů (v tis. Kč)	70
Tabulka č. 18: Výsledné hodnoty jednotlivých ukazatelů v letech 2013-2016.....	70
Tabulka č. 19: Bodové ohodnocení Kralickova Quick testu v letech 2013-2016	71
Tabulka č. 20: Průměrná nezaměstnanost ve Zlínském kraji v letech 2009-2017 (v %) 75	
Tabulka č. 21: Průměrná hrubá mzda ve Zlínském kraji v letech 2009-2017	76
Tabulka č. 22: Vývoj reálného HDP v letech 2013-2019 (v %).....	79
Tabulka č. 23: Průměrná míra inflace v letech 2013-2019 (v %).....	80
Tabulka č. 24: Finanční výdaje kvůli nedobytným pohledávkám v letech 2012-2016..	97
Tabulka č. 25: Návrh na zajištění zálohou.....	99
Tabulka č. 26: Jednicové a celkové roční náklady na provoz tiskáren.....	101
Tabulka č. 27: Jednicové a celkové roční náklady multifunkční tiskárny.....	101
Tabulka č. 28: Minimální a průměrné náklady pro společnost na zaměstnance	102

SEZNAM POUŽITÝCH GRAFŮ

Graf č. 1: Vývoj DM společnosti v letech 2012-2016.....	45
Graf č. 2: Vývoj OA společnosti v letech 2012-2016.....	46
Graf č. 3: Vývoj vlastních zdrojů společnosti v letech 2012-2016.....	47
Graf č. 4: Vývoj cizích zdrojů společnosti v letech 2012-2016.....	48
Graf č. 5: Vývoj tržeb a nákladů společnosti v letech 2012-2016.....	48
Graf č. 6: Hlavní složky tvorby aktiv společnosti v letech 2012-2016.....	51
Graf č. 7: Struktura dlouhodobého majetku společnosti v letech 2012-2016.....	52
Graf č. 8: Struktura oběžných aktiv společnosti v letech 2012-2016	52
Graf č. 9: Hlavní složky tvorby pasiv společnosti v letech 2012-2016	53
Graf č. 10: Struktura vlastního kapitálu společnosti v letech 2012-2016.....	54
Graf č. 11: Struktura cizích zdrojů společnosti v letech 2012-2016.....	55
Graf č. 12: Struktura tržeb a nákladů společnosti v letech 2012-2016.....	57
Graf č. 13: Vývoj koeficientu samofinancování v letech 2012-2016	59
Graf č. 14: Vývoj krytí DM v letech 2012-2016	59
Graf č. 15: Vývoj FP a ziskového účinku FP v letech 2012-2016.....	60
Graf č. 16: Vývoj ukazatelů zadluženosti v letech 2012-2016.....	61
Graf č. 17: Vývoj zadluženosti VK v letech 2012-2016.....	62
Graf č. 18: Vývoj úrokového krytí v letech 2012-2016.....	62
Graf č. 19: Vývoj úrokového zatížení v letech 2012-2016.....	63
Graf č. 20: Vývoj likvidity L1, L2 a L3 v letech 2012-2016.....	64
Graf č. 21: Průměrná nezaměstnanost ve Zlínském kraji v letech 2009-2017 (v %)	75
Graf č. 22: Vývoj průměrné hrubé mzdy ve Zlínském kraji v letech 2009-2017 (v Kč) 76	
Graf č. 23: Vývoj reálného HDP v letech 2013-2019 (v %).....	80
Graf č. 24: Průměrná míra inflace v letech 2013-2019 (v %).....	81

SEZNAM PŘÍLOH

Příloha č. 1: Rozvaha společnosti v letech 2012-2016 (v tis. Kč)	I
Příloha č. 2: Výkaz zisku a ztráty společnosti v letech 2012-2016 (v tis Kč)	V

Příloha č. 1: Rozvaha společnosti v letech 2012-2016 (v tis. Kč)

Text/Rok	2012	2013	2014	2015	2016
AKTIVA CELKEM	5433	5326	5348	5801	5863
A. Pohledávky za upsaný základní kapitál	0	0	0	0	0
B. Dlouhodobý majetek	1901	1782	1371	2577	2225
B.I. Dlouhodobý nehmotný majetek	15	0	0	0	0
. B.I.1. Nehmotné výsledky výzkumu a vývoje	0	0	0	0	0
. B.I.2. Ocenitelná práva	15	0	0	0	0
. B.I.2.1. Software	15	0	0	0	0
. B.I.2.2. Ostatní ocenitelná práva	0	0	0	0	0
. B.I.3. Goodwil	0	0	0	0	0
. B.I.4. Ostatní dlouhodobý nehmotný majetek	0	0	0	0	0
. B.I.5. Poskytnuté zálohy na dl.neh.maj.a nedok.DNIM	0	0	0	0	0
. B.I.5.1. Poskytnuté zálohy na dl. nehmotný majetek	0	0	0	0	0
. B.I.5.2. Nedokončený dlouhodobý nehm.majetek	0	0	0	0	0
B.II. Dlouhodobý hmotný majetek	1612	1508	1097	2303	1951
. B.II.1. Pozemky a stavby	845	793	314	291	269
. B.II.1.1. Pozemky	92	92	0	0	0
. B.II.1.2. Stavby	753	701	314	291	269
. B.II.2. Hmotné movité věci a jejich soubory	767	715	783	2012	1682
. B.II.3. Oceňovací rozdíl k nabytému majetku	0	0	0	0	0
. B.II.4. Ostatní dlouhodobý hmotný majetek	0	0	0	0	0
. B.II.4.1. Pěstitelské celky trvalých porostů	0	0	0	0	0
. B.II.4.2. Dospělá zvířata a jejich skupiny	0	0	0	0	0
. B.II.4.3. Jiný dlouhodobý hmotný majetek DHM	0	0	0	0	0
. B.II.5. Poskytnuté zá.l.na DHIM a nedokončený DHIM	0	0	0	0	0
. B.II.5.1. Poskytnuté zálohy na dlouh.hmotný majetek	0	0	0	0	0
. B.II.5.2. Nedokončený dlouhodobý hmotný majetek	0	0	0	0	0
B.III. Dlouhodobý finanční majetek	274	274	274	274	274
. B.III.1. Podíly - ovládaná nebo ovládající osoba	0	0	0	0	0
. B.III.2. Zápůjčky a úvěry-ovládaná nebo ovládající os.	0	0	0	0	0
. B.III.3. Podíly - postatný vliv	274	274	274	274	274
. B.III.4. Zápůjčky a úvěry - podstatný vliv	0	0	0	0	0
. B.III.5. Ostatní dlouhodobé cenné papíry a podíly	0	0	0	0	0
. B.III.6. Zápůjčky a úvěry - ostatní	0	0	0	0	0
. B.III.7. Ostatní dlouhodobý finanční majetek	0	0	0	0	0
. B.III.7.1. Jiný dlouh. finanční majetek	0	0	0	0	0
. B.III.7.2. Poskytnuté zá.l. na dl. finanční majetek	0	0	0	0	0

C. Oběžná aktiva	3445	3470	3880	3166	3539
C.I. Zásoby	51	51	54	0	0
. C.I.1. Materiál	0	0	0	0	0
. C.I.2. Nedokončená výroba a polotovary	0	0	0	0	0
. C.I.3. Výrobky a zboží	51	51	54	0	0
. C.I.3.1. Výrobky	0	0	0	0	0
. C.I.3.2. Zboží	51	51	54	0	0
. C.I.4. Mladá a ostatní zvířata a jejich skupiny	0	0	0	0	0
. C.I.5. Poskytnuté zálohy na zásoby	0	0	0	0	0
C.II. Pohledávky	3412	3387	3615	2467	3406
. C.II.1. Dlouhodobé pohledávky	0	0	0	0	0
. C.II.1.1. Pohledávky z obchodních vztahů	0	0	0	0	0
. C.II.1.2. Pohledávky -ovládaná nebo ovládající osoba	0	0	0	0	0
. C.II.1.3. Pohledávky - podstatný vliv	0	0	0	0	0
. C.II.1.4. Odložená daňová pohledávka	0	0	0	0	0
. C.II.1.5. Pohledávky - ostatní	0	0	0	0	0
. C.II.1.5.1. Pohledávky za společníky	0	0	0	0	0
. C.II.1.5.2. Dlouhodobé poskytnuté zálohy	0	0	0	0	0
. C.II.1.5.3. Dohadné účty aktivní	0	0	0	0	0
. C.II.1.5.4. Jiné pohledávky	0	0	0	0	0
. C.II.2. Krátkodobé pohledávky	3412	3387	3615	2467	3406
. C.II.2.1. Pohledávky z obchodních vztahů	3294	3211	3337	2202	3171
. C.II.2.2. Pohledávky-ovládaná nebo ovládající osoba	0	0	0	0	0
. C.II.2.3. Pohledávky - postatný vliv	0	0	0	0	0
. C.II.2.4. Pohledávky - ostatní	118	176	278	265	235
. C.II.2.4.1. Pohledávky za společníky	0	0	0	0	0
. C.II.2.4.2. Sociální zabezpečení a zdravot.poj.ištění	0	0	0	0	0
. C.II.2.4.3. Stát - daňové pohledávky	9	1	1	24	8
. C.II.2.4.4. Krátkodobé poskytnuté zálohy	105	175	277	241	227
. C.II.2.4.5. Dohadné účty aktivní	0	0	0	0	0
. C.II.2.4.6. Jiné pohledávky	4	0	0	0	0
C.III. Krátkodobý finanční majetek	0	0	0	0	0
. C.III.1. Podíly - ovládaná nebo ovládající osoba	0	0	0	0	0
. C.III.2. Ostatní krátkodobý finanční majetek	0	0	0	0	0
C.IV. Peněžní prostředky	-18	32	211	699	133
. C.IV.1. Peněžní prostředky v pokladně	440	512	706	707	599
. C.IV.2. Peněžní prostředky na účtech	-458	-480	-495	-8	-466
D. Časové rozlišení aktiv	87	74	97	58	99
. D.1. Náklady příštích období	67	19	59	58	57
. D.2. Komplexní náklady příštích období	0	0	0	0	0
. D.3. Příjmy příštích období	20	55	38	0	42

PASIVA CELKEM	5433	5326	5348	5801	5863
A. Vlastní kapitál	1502	1879	2338	2844	3477
. A.I. Základní kapitál	100	100	100	100	100
. A.I.1. Základní kapitál	100	100	100	100	100
. A.I.2. Vlastní podíly	0	0	0	0	0
. A.I.3. Změny základního kapitálu	0	0	0	0	0
. A.II. Ážio a kapitálové fondy	0	0	0	0	0
. A.II.1. Emisní ážio	0	0	0	0	0
. A.II.2. Kapitálové fondy	0	0	0	0	0
. A.II.2.1. Ostatní kapitálové fondy	0	0	0	0	0
. A.II.2.2. Ocenovací rozdíly z přecenění majetku a závazků	0	0	0	0	0
. A.II.2.3. Ocenovací rozdíly z přecenění při přeměnách	0	0	0	0	0
. A.II.2.4. Rozdíly z přeměn obchodních korp.	0	0	0	0	0
. A.II.2.5. Rozdíly z ocenění při přeměnách obch.korp.	0	0	0	0	0
. A.III. Fondy ze zisku	3	3	0	0	0
. A.III.1. Ostatní rezervní fondy	3	3	0	0	0
. A.III.2. Statutární a ostatní fondy	0	0	0	0	0
. A.IV. Výsledek hospodaření minulých let	1260	1399	1779	2238	2744
. A.IV.1. Nerozdělený zisk minulých let	2723	2862	3242	3701	4207
. A.IV.2. Neuhrazená ztráta minulých let	-1463	-1463	-1463	-1463	-1463
. A.IV.3. Jiný výsledek hospodaření minulých let	0	0	0	0	0
. A.V. Výsledek hospodaření běžného účetního období (+/-)	139	377	459	506	633
. A.VI. Rozhodnuto o zálohové výplatě podílu na zisku	0	0	0	0	0
B+C CIZÍ ZDROJE	3877	3319	2848	2815	2227
B. Rezervy	0	0	0	0	0
. B.1. Rezerva na důchody a podobné závazky	0	0	0	0	0
. B.2. Rezerva na daň z příjmů	0	0	0	0	0
. B.3. Rezervy podle zvláštních právních předpisů	0	0	0	0	0
. B.4. Ostatní rezervy	0	0	0	0	0

C. Závazky	3877	3319	2848	2815	2227
. C.I. Dlouhodobé závazky	2707	2362	2017	1672	1327
. C.I.1. Vydané dluhopisy	0	0	0	0	0
. C.I.1.1. Vyměnitelné dluhopisy	0	0	0	0	0
. C.I.1.2. Ostatní dluhopisy	0	0	0	0	0
. C.I.2. Závazky k úvěrovým institucím	2707	2362	2017	1672	1327
. C.I.3. Dlouhodobé přijaté zálohy	0	0	0	0	0
. C.I.4. Závazky z obchodních vztahů	0	0	0	0	0
. C.I.5. Dlouhodobé směnky k úhradě	0	0	0	0	0
. C.I.6. Závazky - ovládaná nebo ovládající osoba	0	0	0	0	0
. C.I.7. Závazky - podstatný vliv	0	0	0	0	0
. C.I.8. Odložený daňový závazek	0	0	0	0	0
. C.I.9. Závazky - ostatní	0	0	0	0	0
. C.I.9.1. Závazky ke společníkům	0	0	0	0	0
. C.I.9.2. Dohadné účty pasivní	0	0	0	0	0
. C.I.9.3. Jiné závazky	0	0	0	0	0
. C.II. Krátkodobé závazky	1170	957	831	1143	900
. C.II.1. Vydané dluhopisy	0	0	0	0	0
. C.II.1.1. Vyměnitelné dluhopisy	0	0	0	0	0
. C.II.1.2. Ostatní dluhopisy	0	0	0	0	0
. C.II.2. Závazky k úvěrovým institucím	0	0	0	0	0
. C.II.3. Krátkodobé přijaté zálohy	11	32	60	47	45
. C.II.4. Závazky z obchodních vztahů	720	440	318	696	338
. C.II.5. Krátkodobé směnky k úhradě	0	0	0	0	0
. C.II.6. Závazky - ovládaná nebo ovládající osoba	0	0	0	0	0
. C.II.7. Závazky - podstatný vliv	0	0	0	0	0
. C.II.8. Závazky ostatní	439	485	453	400	516
. C.II.8.1. Závazky ke společníkům	0	0	10	0	0
. C.II.8.2. Krátkodobé finanční výpomoci	0	0	0	0	0
. C.II.8.3. Závazky k zaměstnancům	50	41	58	0	13
. C.II.8.4. Závazky ze sociálního zabezpečení	57	57	54	61	56
. C.II.8.5. Stát - daňové závazky a dotace	195	281	247	185	298
. C.II.8.6. Dohadné účty pasivní	40	0	0	0	0
. C.II.8.7. Jiné závazky	97	106	84	154	148
D. Časové rozlišení pasiv	54	128	162	142	159
. D.1. Výdaje příštích období	54	128	162	142	159
. D.2. Výnosy příštích období	0	0	0	0	0

Příloha č. 2: Výkaz zisku a ztráty společnosti v letech 2012-2016 (v tis Kč)

Text/Rok	2012	2013	2014	2015	2016
I. Tržby z prodeje výrobků a služeb	5327	5435	5422	5375	5982
II. Tržby za prodej zboží	979	733	594	175	0
A. Výkonová spotřeba	2981	2917	2731	2168	2089
. A.1. Náklady vynaložené na prodané zboží	589	457	380	129	0
. A.2. Spotřeba materiálu a energie	553	498	471	388	341
. A.3. Služby	1839	1962	1880	1651	1748
B. Změna stavu zásob vlastní činnosti (+/-)	0	0	0	0	0
C. Aktivace	0	0	0	0	0
D. Osobní náklady	2872	2534	2726	2770	2499
. D.1. Mzdové náklady	2872	2534	2726	2770	1935
. D.2. Náklady na sociální zabezpečení a zdravotní poj. a ost.náklady	0	0	0	0	564
. D.2.1. Náklady na sociální zabezpečení a zdravotní pojištění	0	0	0	0	515
. D.2.2. Ostatní náklady	0	0	0	0	49
E. Úpravy hodnot v provozní oblasti	242	167	110	58	352
. E.1. Úpravy hodnot dlouhodobého nehmotného a hmotného majetku	242	121	117	97	352
. E.1.1. Úpravy hodnot dlouhodobého nehmot. a hmotného maj.-trvalé	242	121	117	97	352
. E.1.2. Úpravy hodnot dlouhodob. nehmot. a hmotného maj.-dočasné	0	0	0	0	0
. E.2. Úprava hodnot zásob	0	0	0	0	0
. E.3. Úpravy hodnot pohledávek	0	46	-7	-39	0
III. Ostatní provozní výnosy	32	1	682	78	171
. III.1. Tržby z prodaného dlouhodobého majetku	0	0	680	77	145
. III.2. Tržby z prodaného materiálu	0	0	0	0	0
. III.3. Jiné provozní výnosy	32	1	2	1	26
F. Ostatní provozní náklady	5	3	481	102	319
. F.1. Zůstatková cena prodaného dlouhodobého majetku	0	0	442	96	54
. F.2. Zůstatková cena prodaného materiálu	0	0	0	0	0
. F.3. Daně a poplatky	3	3	32	4	4
. F.4. Rezervy v prov.oblasti a komplex.nákl.příštích obd.	0	0	0	0	0
. F.5. Jiné provozní náklady	2	0	7	2	261
* Provozní výsledek hospodaření	238	548	650	530	894

IV. Výnosy z dlouhodobého fin.majetku -podíly	0	0	0	0	0
. IV.1. Výnosy z podílů-ovládaná nebo ovládající osoba	0	0	0	0	0
. IV.2. Ostatní výnosy z podílů	0	0	0	0	0
G. Náklady vynaložené na prodané podíly	0	0	0	0	0
V. Výnosy z ostatního dlouhodobého finančního majetku	0	0	0	0	0
. V.1. Výnosy z ost.dlohodobého fin. - ovládaná nebo ovládající osoba	0	0	0	0	0
. V.2. Ostatní výnosy z ost. dlohodobého fin. majetku	0	0	0	0	0
H. Náklady související s ostatním .dlouh.fin.majetkem	0	0	0	0	0
VI. Vynosové úroky a podobné výnosy	0	0	0	0	0
. VI.1. Výnos.úroky a pod.výnosy ovládaná nebo ovládající oso	0	0	0	0	0
. VI.2. Ost.výnosové úroky a podobné výnosy	0	0	0	0	0
I. Úpravy hodnot a rezervy ve finanční oblasti	0	0	0	0	0
J. Nákladové úroky a podobné náklady	41	31	22	30	31
. J.1. Náklad. úroky a pod. nákl.-ovl.nebo ovládající os.	41	31	22	30	31
. J.2. Ostatní nákladové úroky a podobné náklady	0	0	0	0	0
VII. Ostatní finanční výnosy	42	0	3	122	0
K. Ostatní finanční náklady	58	52	61	56	70
* Finační výsledek hospodaření	-99	-83	-83	-86	-101
** Výsledek hospodaření před zdaněním(+/-)	181	465	570	566	793
L. Daň z příjmů	42	88	111	60	160
. L.1. Daň z příjmů splatná	42	88	111	60	160
. L.2. Daň z příjmů odložená (+/-)	0	0	0	0	0
** Výsledek hospodaření po zdanění (+/-)	139	377	459	506	633
M. Převod podílu na výsledku hospodaření společníkům	0	0	0	0	0
*** Výsledek hospodaření za účetní období (+/-)	139	377	459	506	633
* Čistý obrat za účetní období	6380	6169	6701	5750	6153